



BACHELORARBEIT

Sebastian Raviol

**Wie mentale Aspekte sportli-
che Leistung beeinflussen –
am Beispiel des FC Bayern
München**

2014

BACHELORARBEIT

Wie mentale Aspekte sportliche Leistung beeinflussen – am Beispiel des FC Bayern München

Autor:
Sebastian Raviol

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM 11wJ1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker Kreyher

Zweitprüfer:
Heinz-Ludwig Nöllenburg

Einreichung:
Mannheim, 24.06.2014

BACHELOR THESIS

How mental aspects influence sporting performances – using the example of FC Bayern München

author:
Sebastian Raviol

course of studies:
Angewandte Medien

seminar group:
AM 11wJ1-B

first examiner:
Prof. Dr. Volker Kreyher

second examiner:
Heinz-Ludwig Nöllenburg

submission:
Mannheim, 24.06.2014

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Raviol, Sebastian

Wie mentale Aspekte sportliche Leistung beeinflussen – am Beispiel des FC Bayern München

How mental aspects influence sporting performances – using the example of FC Bayern München

70 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Diese Bachelorthesis beschäftigt sich mit der Verbindung von mentalen Aspekten und Leistung im Sport. Dabei werden zunächst grundlegende Eigenschaften von Gruppen und Gruppenführung erörtert. Im Anschluss werden die Erkenntnisse auf den Sport übertragen. Neben den gruppenspezifischen Aspekten geht der Autor darauf ein, wie sich mentale Aspekte auf Sportler und Sportgruppen im Allgemeinen auswirken können. Im weiteren Verlauf werden Möglichkeiten geprüft, die Vereine, Spieler und Mannschaften haben, um Einfluss auf ihre Mentalität zu nehmen. Im selben Muster werden die theoretischen Erkenntnisse dann auf den FC Bayern München übertragen, untersucht und hinterfragt. Das Ziel dieser Arbeit ist es, mentale Erfolgsfaktoren für den zukünftigen Bundesliga-Fußball aufzuzeigen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
1 Problemstellung, Zielsetzung, Vorgehensweise	1
2 Führung und Motivation von Gruppen... ..	3
2.1 Gruppenarten	4
2.2 Rollen innerhalb von Gruppen	5
2.3 Gruppenerfolg	9
2.4 Führung von Gruppen.....	10
2.4.1 Führungsstile	11
2.4.2 Führungsverhalten	14
2.4.3 Vorbildfunktion.....	15
2.5 Motivation und Einstellung	16
2.5.1 Grundlagen der Motive und Motivation.....	16
2.5.2 Intrinsische Motivation.....	17
2.5.3 Extrinsische Motivation	18
2.5.4 Einstellung	19
3 Mentale Aspekte im Sport... ..	22
3.1 Zielsetzung als Basis	22
3.2 Motive.....	23
3.3 Einstellung.....	25
3.4 Auswirkungen von Reizen	27
3.5 Gefühlsbedingte Einflüsse	28
4 Mentale Aspekte im Fußball.....	32
4.1 Einflussnahme der Vereinsführung	33
4.2 Einflussnahme der Spieler	37
4.3 Einflussnahme des Trainers und der Mannschaft.....	40
5 Veranschaulichung am Beispiel des FC Bayern München... ..	48
5.1 Championsleague-Finals 1999 und 2001.....	49
5.2 Championsleague-Finals 2012 und 2013.....	50
5.3 Mentalität und Entwicklung des Vereins.....	52
5.4 Einflussnahme der Vereinsführung	55
5.5 Einflussnahme der Spieler und Mannschaft.....	61

6 Erfolgsfaktoren im mentalen Bereich für den zukünftigen Bundesliga-Fußball...	69
Literaturverzeichnis.....	71
Eigenständigkeitserklärung	81

1 Problemstellung, Zielsetzung, Vorgehensweise

„Die Spieler haben es nicht vergessen. Wir gehen mit einer kleinen Portion Wut im Bauch nach Schweden, das ist auch gut so“ [Focus 2013]. Die Äußerung von Bundestrainer Joachim Löw vor dem Rückspiel der deutschen Nationalmannschaft gegen Schweden bezog sich auf das Hinspiel. Da hatte Deutschland nach einer 4:0-Führung noch vier Tore und damit den Ausgleich hinnehmen müssen. Das Rückspiel gewannen die Deutschen mit 3:5. Ein scheinbarer Zusammenhang besteht demnach zwischen mentalen Aspekten und Leistung. Was zu mentalen Faktoren im Fußball zählt und wie sich diese äußern und auswirken können, soll in dieser Bachelorthesis erörtert werden.

Die Bedeutung von mentalen Faktoren nimmt im Fußball immer mehr zu. Dadurch, dass die Fans eine große Spannung erwarten, müssen die Funktionäre der Verbände den Wettbewerbsmodus zusehends dramaturgisch aufbauen. Dazu gehört in der Fußball-Bundesliga die Wiedereinführung der Relegation. Durch die Erhöhung der Spannung nehmen gleichzeitig die Anforderungen an die Spieler zu. Der mentale Bereich in ihrer Arbeit wird mehr und mehr nachgefragt. Dadurch ergibt sich automatisch ein gesteigerter Bedarf an mentalem Training. Analog zum Fußball ist auch im allgemeinen Sport die Thematik „Mentalität“ vorhanden. Bezug nehmend auf Einzel-, Freizeit- und Profisportler zeigt der Verfasser auf, inwiefern mentale Aspekte auftreten und Leistung beeinflussen können. Im weiteren Verlauf geht der Verfasser weitgehend von Mentalität in Gruppen aus. Daher bauen die Erörterungen im weiteren Verlauf der Bachelorarbeit auf die im zweiten Kapitel „Führung und Motivation von Gruppen“ gewonnenen Erkenntnisse auf.

Die Bedeutung von mentalen Faktoren auf die Leistung im Fußball ist in der Literatur weitgehend ungeklärt. Durch die schwierige Feststell- und Messbarkeit mentaler Einflüsse auf die Leistung erschwert sich die Definition von Korrelationen. Unpräzise Vermutungen gibt es dennoch auch von Fußballkommentatoren, die Gegentore aufgrund von „ängstlichem Spiel“ einer Mannschaft begründen. Medien wollen erkennen, dass eine Mannschaft „gegen ihren Trainer spielt“, Fans bezichtigen Spieler, sich zu wenig für den Erfolg einzusetzen. Diese Diskrepanz, des einerseits bestehenden Themas und andererseits der Unklarheit über den wirklichen Einfluss, war für den Autor der Anlass, die Thematik zu untersuchen. Als Grundlage dient der Beleg, dass Funktionäre im Sport und Fußball Wert auf Trainingsarbeit im mentalen Bereich legen: Als einer der Trainer, die sich vorwiegend durch ihre mentalen Fähigkeiten auszeichnen, gilt Christoph Daum. Nach eigenen Angaben berichtete einer seiner Spieler, sich nach Gesprächen mit ihm statt seiner Körpergröße von 1,65 Metern, 1,85 Meter groß gefühlt zu haben. [vgl. Daum 2014]

Diese zentrale Untersuchung der Mentalität im Fußball wird im weiteren Verlauf der Bachelorthesis auf den FC Bayern München übertragen. Dieser Verein gilt mit den meisten internationalen Erfolgen aller deutscher Mannschaften als Aushängeschild der Bundesliga. Zwei Ereignisse haben den FC Bayern in seiner Geschichte besonders geprägt: Die Niederlage im Championsleague-Finale 1999, wobei die Bayern bis zur 90. Minute mit 1:0 führten und noch in der regulären Spielzeit zwei Tore hinnehmen mussten. Das zweite Ereignis ist das verlorene Championsleague-Finale 2012 nach einem dominanten Spiel und einer 1:0-Führung gegen den FC Chelsea. Beide Ereignisse haben eine Gemeinsamkeit: Ein größtenteils gleichgebliebener Kader nutzte die Niederlage, um Motivation daraus zu ziehen. 2001, beziehungsweise 2013, konnten die Bayern die Championsleague daraufhin gewinnen. Der Autor untersucht die Mentalität und verschiedenen Einflüsse der Vereinsführung, der Trainer, Spieler und Mannschaft des FC Bayern in Hinblick auf diese zwei Ereignisse.

Abschließend stellt der Autor, basierend auf die Erkenntnisse der vorherigen Kapitel, Erfolgsfaktoren für den zukünftigen Bundesliga-Fußball im mentalen Bereich zusammen.

2 Führung und Motivation von Gruppen

„Gruppenführung bedeutet, [...] eine Gruppe unter Berücksichtigung der jeweiligen Gruppensituation und unter Einsatz von Führungsinstrumenten – auf einen gemeinsam zu erzielenden Gruppenerfolg hin – zu beeinflussen“ [Rahn 1998, 9]. Die von Rahn aufgeführte Definition von Gruppenführung beinhaltet wesentliche Elemente der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit: Angefangen bei der Erörterung, welche Formen und Ausrichtungen eine Gruppe annehmen kann, über die Führung einer Gruppe bis hin zum Erzielen eines Gruppenerfolges.

In dieser Bachelorarbeit wird der Begriff „Gruppenführer“ im Sinne eines Gruppenleiters verwendet. Es kann sich auch um ein Gruppenmitglied handeln, welches die Führungsrolle in der Gruppe übernimmt. Alternativ wird dieses auch als „Chef“ bezeichnet. Gruppenmitglieder werden in sprachlicher Varianz auch als „Mitarbeiter“ oder „Individuen“ und Handlungen als „Arbeitsschritte“, ohne dabei unbedingt auf einen betrieblichen Sinn abzielen. Gemeint sind hier Gruppen im allgemeinen Sinn.

Die Thematik, dass eine Gruppe einer Führung bedarf, tritt im Alltag häufig auf: Auf Schulausflügen, bei Mannschaften im Sport, in Betrieben, aber auch bei Freunden, die gemeinsam Aktivitäten erleben. In der Unterscheidung der Gruppenführung sieht der Autor folgende Kriterien als hauptsächlich an:

- Notwendigkeit der Führung
- Dauer der Führung
- Intensität der Führung

Während es bei Freunden bei der Organisation von Freizeitaktivitäten relativ willkürlich erscheint, wer die Führungsrolle einnimmt, bedarf es bei der betrieblichen Gruppenführung einer erfahrenen und autoritären Führungsperson. Um die genannten Attribute zu erfüllen, sollte diese auch nicht allzu häufig ausgetauscht werden, wohingegen in der Freizeit Führungspersonen ohne Probleme alternieren können. Bei einem Schulausflug übernehmen teilweise Lehrer eine zeitlich limitierte Führungsrolle für eine Klasse, die sie im Unterricht aber selbst nicht als Lehrer betreuen. Diese zeitlich begrenzte Führungsrolle können und müssen sie für diese Klasse im normalen Schulalltag nicht einnehmen. Bei einem Mannschaftstrainer oder Abteilungsleiter ist die Dauer der Gruppenführung naturgemäß auf längere Zeit angelegt, da hier weitergehende Attribute, zum Beispiel Vertrauen des Gruppenführers zu Gruppenmitgliedern, von höherem Wert sind.

Die Intensität der Führung ist – in Relation zur Dauer – hingegen bei einem Schulausflug höher, als bei einer betrieblichen Gruppenführung. Da eine Schulklassse eines hohen Maßes an Aufmerksamkeit und Anleitung bedarf, ist für die Dauer des Ausfluges die Wechselwirkung zwischen Gruppenführer und Gruppenmitgliedern hoch. Bei einem Abteilungsleiter in einem Betrieb hingegen kann es von Vorteil sein, den Mitarbeitern mehr Freiraum zu lassen und damit weniger Intensität in die Gruppenführung zu legen. Die vier dargestellten Gruppenformen verdeutlichen im Ansatz, wie unterschiedlich groß, auf Ziele ausgerichtet oder abhängig von Führung, Gruppen sein können. Auf diese Zusammenhänge geht der Verfasser bei den Gruppenarten näher ein.

2.1 Gruppenarten

Eine Gruppe entsteht durch Gruppenmitglieder, die innerhalb einer bestimmten Zeitspanne bemerkenswert häufig in Wechselwirkung miteinander stehen. [vgl. Rahn 1998, 10] Wie sich Gruppen darstellen und welche Ziele sie verfolgen, richtet sich nach den Gruppenmitgliedern. Diese wiederum werden von der Gruppe als Ganzes beeinflusst [vgl. Rahn 1998, 21]. Nach Rahn sind Gruppen im Generellen nach folgenden Kriterien differenzierbar:

- Größe

Hier unterscheidet Rahn zwischen Primär- und Sekundärgruppen. Erstere erreichen eine Kommunikation untereinander, während bei letzterer aufgrund ihrer Größe nicht jedes Gruppenmitglied in Kontakt miteinander treten kann.

- Institutionsart

Hierbei ist die Gruppe ihrer Zugehörigkeit untergeordnet. Das betrifft in schulischer Form Klassen, im Arbeitsleben Betriebsgruppen und im Sport Mannschaften.

- Tätigkeitsform

Je nach Ausübung einer Tätigkeit können Gruppen unterschieden werden. Im beruflichen Sinn gibt es Arbeitsgruppen, im spielerischen Sinn Musikergruppen oder Diskussionsgruppen im politischen Arbeitsfeld.

- Solidaritätsgrund

Gruppen können ihr Bestehen aufgrund eines Zusammengehörigkeitsgefühls innerhalb der Mitglieder begründen. Basiert die Existenz der Gruppe dagegen auf-

grund einer Abgrenzung gegenüber anderen Gruppen, ist der Solidaritätsgrund ein anderer.

- Alter

Zwischen Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen besteht ein Unterschied im Alter, was gleichzeitig unterschiedliche Interessen hinsichtlich der Gruppenbildung mit sich bringt.

- Ziele

Die Ausrichtung und Zielsetzung können dahingehend variieren, dass manche Gruppen fest definiert und geplant sind, andere sich ungeplant ergeben. Fest geplante, formelle Gruppen, haben feste Ziele, wohingegen ungeplante, informelle Gruppen, keine definierten Ziele verfolgen.

2.2 Rollen innerhalb von Gruppen

Angefangen mit *Gruppenführern*, die eine Gruppe leiten, und Gruppenmitgliedern, die nicht führend etwas zum Fortbestand der Gruppe beitragen müssen, ist zwischen verschiedenen Rollen innerhalb von Gruppen zu unterscheiden. Rahn führt dabei drei Rollenverhalten auf: Gruppenzielorientiertes, gruppenerhaltungsorientiertes und individualzielorientiertes Verhalten. Menschen, die gruppenzielorientiertes Verhalten ausüben, handeln im Interesse der Gruppe. Das Erreichen des Gruppenzieles sichert zugleich den Fortbestand der Gruppe. Dieser steht für Menschen bei gruppenerhaltungsorientiertem Verhalten im Zentrum. Der Erhalt der Gruppe ist ihr Ziel, weswegen sie im Interesse der Gruppe, aber auch in ihrem eigenen Interesse handeln. Menschen, bei denen Individual-Zielen hingegen überwiegen, verfolgen ihre persönlichen Bedürfnisse und sichern mit Einzel-Erfolgen die weitere Existenz der Gruppe. Innerhalb der Gruppe ist es wichtig, dass alle drei Rollenverhalten durch Gruppenmitglieder vertreten sind. Ein Ungleichgewicht, beispielsweise durch das Ausbleiben einer Rolle, kann zum Nicht-Erreichen der Interessen einzelner Gruppenmitglieder führen. *Gruppenführer* verfolgen vorwiegend Gruppenziele. [vgl. Rahn 1998, 23]

Nimmt ein Gruppenmitglied in einer Gruppe eine Rolle ein, bezeichnet man dies auch als Status. Dieser bringt angemessene Statussymbole mit sich, die auf einen solchen schließen lassen. Dabei ist zwischen einem informellen und einem formellen Status zu unterscheiden. Der formelle Status beinhaltet automatische Standards, die zum Beispiel ein Arbeitsplatz eines gehobenen Mitarbeiters mit sich bringt. Der informelle Sta-

tus entsteht ungeplant, beispielsweise durch Wertschätzung der Mitarbeiter. [vgl. Rahn 1998, 22]

Ob alle drei Rollenverhalten innerhalb einer Gruppe vertreten sind, wird maßgeblich davon beeinflusst, welche Rollen die Gruppenmitglieder einnehmen. Rahn differenziert dabei zwischen Beliebtheit, Leistung, Charakter und Status des einzelnen Gruppenmitglieds. Dabei kommt er neben den Gruppenführern auf folgende generalisierte Rollen:

Beliebte/aufwiegelnde Gruppenstars

Gruppenstars nehmen in einer Gruppe eine herausragende Rolle ein. Sie stehen in der Hierarchie unter dem Gruppenführer, nehmen aber innerhalb der Gruppenmitglieder die höchste Rolle ein. In ihrer Ausprägung unterscheidet Rahn zwischen positiven und aufwiegelnden Gruppenstars. Erstere sind der Gruppe und dem Chef zuträglich. Beliebte Gruppenstars zeichnen sich durch eine hohe Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit aus. Dadurch sind sie oft erste Ansprechpartner für andere Gruppenmitglieder, bevor diese den Kontakt zum Gruppenführer suchen. Durch den Austausch mit den Gruppenmitgliedern weiß der Gruppenstar um den Zustand und um etwaige Probleme innerhalb der Gruppe, welche er bei einem vertrauensvollen Gespräch dem Chef weitergeben kann. Beliebte Gruppenstars verhalten sich *gruppenzielorientiert und gruppenerhaltungsorientiert*. Ihre vorhandenen Stärken nutzen sie für das Erreichen der Gruppenziele, mit ihren sozialen Kompetenzen sichern sie den Fortbestand der Gruppe. [vgl. Rahn 1998, 50f.]

Neben positiven Gruppenstars gibt es auch negative Gruppenstars, die hinsichtlich der Aufmerksamkeit der Gruppe auf der gleichen Ebene rangieren. Die negative Form eines Gruppenstars kann bereits bei der Bildung von Hierarchien eine Rolle spielen. Ist die Rolle des Gruppenstars nach Machtkämpfen mit anderen Gruppenmitgliedern entstanden, ist der betreffende Gruppenstar mit seinem Einfluss innerhalb der Gruppe bereits als „aufwiegelnd“ zu bezeichnen. Dem machstrebenden Verhalten setzt sich in der Rolle des Gruppenstars kein Ende: Nach Erreichen dieser Position greift er den Gruppenführer an. Dies kann durch Intrigen und üble Nachrede geschehen, die der aufwiegelnde und polarisierende Gruppenstar bei erhöhter Aufmerksamkeit der anderen Gruppenmitglieder verbreitet. Dabei agieren sie schlau, sprechen scheinbare Missstände innerhalb der Gruppe an und schüren den Unmut der anderen Gruppenmitglieder gegenüber dem Gruppenführer. Trotz hoher Fähigkeiten in der Redegewandtheit schöpfen aufwiegelnde Gruppenstars ihr Potential nicht zum Wohl der Gruppe aus, sondern nutzen dieses zum Machtkampf mit dem Gruppenführer. [vgl. Rahn 1998, 50f.] Sie verfolgen rein *individuelle Interessen*.

Leistungsstarke/leistungsschwache Gruppenmitglieder

Gemessen an der Leistung, die ein Gruppenmitglied real erbringt - nicht gemessen am Potential – ist zwischen leistungsstarken und leistungsschwachen Mitarbeitern zu unterscheiden. Leistungsstarke Gruppenmitglieder zeichnen sich durch Leistung und zusätzlich durch eine hohe Belastbarkeit und Flexibilität aus. Dazu gelten sie als bereit, sich neuen – möglicherweise höheren – Anforderungen durch Lernen zu stellen. Mit der hohen Leistung rechtfertigen sie ein erhöhtes Vertrauen des Gruppenführers. Ihre Arbeitsleistung dient dem Erreichen der Gruppenziele, sie handeln dadurch *gruppenzielorientiert*. Leistungsstarke Mitarbeiter stehen im Gegensatz zu leistungsschwachen. Sie bemerken die unterschiedlichen Leistungen, können oder wollen den leistungsschwächeren Gruppenmitgliedern dadurch teilweise nicht den nötigen Respekt zeigen. Das kann sich in Ablehnung der schwächeren Gruppenmitglieder auswirken. [vgl. Rahn 1998, 52]

Bei leistungsschwachen Gruppenmitgliedern können verschiedene Gründe für die Nicht-Erbringung der zu erwartenden Leistung vorliegen. Darunter fällt ein für das einzelne Gruppenmitglied unpassender Führungsstil, der eine volle Ausschöpfung des Leistungspotentials verhindert. Dieser Fall ist beispielsweise dann gegeben, wenn ein aufmerksamkeitsbedürftiger Mitarbeiter wenig Rückmeldung in Form von positiver oder negativer Kritik seitens des Chefs erhält. Ebenso kann es aber auch am Mitarbeiter selbst liegen, dass er keine angemessene Leistung erbringt. Das ist unter anderem bei Unlust, sich am Erreichen der Gruppenziele zu beteiligen oder der egoistischen Verfolgung von *Individualzielen* der Fall. Sollte der Mitarbeiter aufgrund mangelnden Potentials gehindert sein, sich durchschnittlich stark in die Gruppe einzubringen, gilt dies als weiterer möglicher Hinderungsgrund. [vgl. Rahn 1998, 52]

Lebhafte/ruhige Gruppenmitglieder

Die Unterscheidung lebhafter und ruhiger Gruppenmitglieder ist zunächst eine charakterliche Differenzierung. In der Folge wirken sich die Eigenschaften allerdings auch auf die zu erwartenden Leistungen der betreffenden Gruppenmitglieder aus. Lebhafter Mitarbeiter nehmen Einflüsse ihrer Umwelt in erhöhtem Maß wahr. Sie nehmen dabei nicht nur vermehrt Eindrücke auf, sondern strahlen auch eine erhöhte Aktivität aus. Diese kann sich positiv, aber auch negativ auf andere Gruppenmitglieder auswirken. Mit motivierenden und mitreißenden Eigenschaften sorgen sie bei anderen Mitarbeitern für eine erhöhte Arbeitsleistung. Mit ihren positiven und für die Gruppe förderlichen Eigenschaften handeln sie *gruppenerhaltungsorientiert*. Wirkt sich Lebhaftigkeit in Geschwätzigkeit oder Unbeherrschtheit aus, hat dies für die Gruppe negative Folgen. Dann können andere Gruppenmitglieder genervt, eventuell beim Ausschöpfen ihres Leistungspotentials gehemmt oder gar gehindert werden. [vgl. Rahn 1998, 53f]

Ruhige Gruppenmitglieder können ebenfalls eine positive oder negative Auswirkung auf die Gruppe haben. In ihrer Natur als besonnene, sachliche Menschen können sie diese Eigenschaften auf ihre Arbeitsweise übertragen und davon profitieren. Sie erwarten vom Gruppenführer eine ähnlich sachliche Einstellung zur Arbeit. Für sie zählen die Tatsachen des Arbeitslebens mehr, als die vielen Einflüsse innerhalb der Gruppe. Negativ wirken sich ruhige Gruppenmitglieder aus, wenn ihre ruhige Ausprägung Passivität, statt Aktivität verursacht. Oft handelt es sich dabei um Schüchternheit, Dinge in der Gruppe offen anzusprechen. Obwohl dann Kritik im Innenleben des betreffenden Gruppenmitglieds vorhanden ist, offenbart es diese den anderen Gruppenmitgliedern nicht. Dies kann zu Schwermut und damit zu einer verminderten Arbeitsleistung führen. [vgl. Rahn 1998, 53f]

Problembeladene Gruppenmitglieder/Neulinge

Beide Rollen ähneln sich in ihrer Leistungsstärke, die allerdings auf unterschiedlichen Motiven basiert. Problembeladene Gruppenmitglieder spüren die Auswirkungen privater Schwierigkeiten auch im Leben innerhalb der Gruppe. Sie können aufgrund einer für sie allgemein schwierigen Zeit nicht die gewohnte Leistung innerhalb der Gruppe erbringen. Möglich ist dann, dass diese Folge für weiteren Unmut und letztlich auch Resignation vor den Problemen führen kann.

Neulinge sind noch nicht in die Gruppe integriert, haben noch keinen festen Rang in der Hierarchie eingenommen. Während sie die Gruppenmitglieder kennenlernen und in Rollen einordnen, die Arbeitsweise und Eigenschaften der Gruppe beigebracht bekommen, positionieren sie sich und finden eine Rolle im Gruppengefüge. Dieser Prozess kann viel Zeit beanspruchen, je nach Reaktion der Gruppe auf das neue Mitglied. [vgl. Rahn 1998, 54f.]

Außenseiter

Ein Außenseiter ist innerhalb der Gruppe von anderen Mitgliedern, weder positiv noch negativ, wenig beachtet. Dabei spielt auch eine mangelhafte Arbeitsleistung eine Rolle. Durch diese können sie keine für die Gruppe förderliche Rolle, beispielsweise eine *gruppenerhaltungsorientierte* oder *gruppenzielorientierte* Rolle, einnehmen, sondern verfolgen zwangsweise *eigene Interessen* innerhalb einer *Individualrolle*. In seinen Ausführungen fügt Rahn zu den Außenseitern noch sogenannte „aggressive und depressive schwarze Schafe“ hinzu. [vgl. Rahn 1998, 56] In beiden Ausführungen wirkt sich das betreffende Gruppenmitglied negativ auf die Gruppe aus: In Aggression übernimmt das Mitglied eine störende Rolle, zeigt sich trotz mangelhafter Leistung überheblich oder denunziert andere Mitglieder. Dabei nimmt es aus eigenem Interesse eine *Individualrolle* ein. In Depression vermeidet und versperrt sich der Mitarbeiter anderen

Gruppenmitgliedern. Dabei nimmt er nicht am Bestreben der anderen Gruppenmitglieder teil, *gruppenzielorientierte* oder *gruppenleistungsorientierte* Arbeit zu erbringen.

Die Rolle des Außenseiters oder schwarzen Schafes bringt bei negativer Entwicklung weitere negative Folgen mit sich. Nach Erkennung des niedrigen Rangs in der Gruppenhierarchie kommt für den Außenseiter oft ein Geltungsbedürfnis nach Anerkennung auf. Dieses sorgt für weitere Ablehnung innerhalb der Gruppe und verstärkt wiederum das Geltungsbedürfnis noch mehr. [vgl. Rahn 1998, 56]

2.3 Gruppenerfolg

Gruppenerfolg definiert sich über das Erreichen eines Zieles. Bezug nehmend auf die Interaktionstheorie, beschreibt Rahn folgende Faktoren als bedeutende Einflüsse auf eine Gruppenführung und damit auf das Erreichen der Ziele:

1. *Die Führungskraft*
2. *Einzelne Gruppenmitglieder*
3. *Die Gruppe als Ganzes*
4. *Gemeinsam erzielter Gruppenerfolg*
5. *Die Gruppensituation*

Demnach stehen die Führungskraft und die Gruppenmitglieder in einer Wechselwirkung. Beide nehmen in einem interaktiven Prozess Einfluss auf die Ausrichtung der Führung. [vgl. Ibim 2014] Dabei spielen Eigenschaften in der Persönlichkeit der Führungskraft ebenso eine Rolle, wie die von einzelnen Gruppenmitgliedern. Ist ein Mensch im Privatleben ausgeglichen, wirkt sich diese Eigenschaft in der Regel auf sein Handeln als Führungsperson aus. [vgl. Rahn 1998, 11f.] Das kann sich situativ darin widerspiegeln, dass diese Person bei auftretenden Problemen innerhalb der Gruppe besonnen reagiert, wenn sie diese Eigenschaft im Alltag auch auszeichnet.

Auch die Ausrichtung und Ziele der Gruppe wirken sich auf die Gruppenführung aus. Hierbei spielt die Aufgabenstellung für die Gruppe eine große Rolle. Wird diese Aufgabenstellung erfüllt, ist das ein Gesamterfolg für die Gruppe. Die Gruppe als Ganzes kann dabei in Konkurrenz mit äußeren Einflüssen, beispielsweise zu anderen Gruppen, agieren, dabei in Bezug auf ein Mehr an Leistung Erfolge erzielen oder das Nachsehen haben. Wie sich die Gruppe zusammensetzt, welche Größe sie hat und welche Rang-

ordnung innerhalb der Gruppe herrscht, beeinflusst ebenfalls den dritten Faktor, die Gruppe als Ganzes. [vgl. Rahn 1998, 12f.] Werden diese Ziele erreicht, ist dies als gesamter Gruppenerfolg für das Ansehen des Gruppenführers zuträglich, werden sie nicht erreicht, wird der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe und das Vertrauen in das Erreichen neuer Ziele negativ beeinflusst. Die Gruppensituation stellt einen weiteren, personenunabhängigen, Einfluss dar. Die Situation, in der sich die Gruppe befindet, spiegelt sich auf das Verhalten der Gruppenmitglieder und des Gruppenführers wider. Steht die Gruppe aufgrund eines hohen Arbeitspensums unter Stress, handeln die Akteure innerhalb der Gruppe, beispielsweise innerhalb der Kommunikation, nicht so ausgeglichen, wie eine Gruppe ohne hohes Arbeitspensum. [vgl. Rahn 1998, 9]

Die aufgeführten fünf Einflüsse bestimmen den Erfolg der Gruppe. Die Messung dessen ist nur individuell möglich. Rahn unterscheidet drei Arten von Erfolg: Leistungserfolg, Gruppenerfolg und Individualerfolg. [vgl. Rahn 1998, 10] Das Erreichen eines im Voraus festgelegten Leistungsziels spielt bei Gruppen im Arbeits- oder Sportleben eine Rolle. Anhand dessen wird der Gruppenführer gemessen. Zusammengehörigkeit innerhalb der Gruppe und die Möglichkeit, die Gruppe weiterhin zu erhalten, sind Kriterien für einen gesamten Gruppenerfolg. Im ursprünglichen Sinn liegt es im Interesse jeder Gruppe, die gebildete Gemeinschaft auf eine lange Dauer hin zu erhalten. Währenddessen sollten einzelne Interessen dennoch bedient werden. Gelingt dies, spricht Rahn von der Erfüllung des Individualerfolgs. Die drei aufgeführten Arten von Erfolg stehen in Abhängigkeit voneinander. Für den Erhalt der Gruppe ist das Erreichen aller drei Ziele unabdingbar. [vgl. Rahn 1998, 10]

2.4 Führung von Gruppen

Die Führung von Gruppen wird maßgeblich davon bestimmt, in welchem Stil der Gruppenführer diese führt. In Verbindung mit dem Führungsverhalten wird deutlich, welchen Stil er mit welcher Vehemenz verfolgt. Dabei muss der Gruppenführer seine Funktion als Vorbild wahrnehmen. Inwieweit ihm dies gelingt, bestimmt mit, wie die Gruppenmitglieder ihn als Gruppenführer und seine Methoden annehmen. Hinsichtlich der Motivation stellt der Autor die Überlegung an, in welcher Form sie auf Individuen wirken kann und inwiefern diese mit der Einstellung von Individuen korreliert.

2.4.1 Führungsstile

Jeder Führungsstil spricht vor allem Mitarbeiter an, die genügend Leistungspotential besitzen, um auf dem Durchschnittsniveau der Gruppe zu agieren, dieses Potential allerdings aus unterschiedlichen Gründen nicht abrufen können. Der Gruppenführer steht nun vor der Wahl, wie er mit den betreffenden Gruppenmitgliedern umgeht. Diese Wahl ist oft die Wahl eines bestimmten Führungsstils. Die aufgeführten Stile sind situativ und nicht auf eine langfristige Dauer anzuwenden. Dabei würde der Effekt verloren gehen, möglicherweise die zunächst positive Bewusstseinsänderung des Gruppenmitglieds in eine andere Richtung umgekehrt werden. Welchen Stil der Gruppenführer wählen sollte, ist abhängig von der Gruppe, ihrer Situation und den einzelnen Gruppenmitgliedern. [vgl. Rahn 1998, 69]

Anspornender Führungsstil

Dieser Führungsstil tangiert Gruppenmitglieder, die unter ihren Leistungsmöglichkeiten agieren. Das trifft im Fall von lustlosen, unmotivierten, oder aus anderen Gründen nicht auf dem Leistungsniveau der anderen Gruppenmitglieder handelnden Personen zu. Gruppenmitglieder, die nicht mehr leisten können und aufgrund ihres limitierten Potentials nicht mit den Leistungen der anderen Gruppenmitglieder mithalten können, werden mit diesem Führungsstil nicht angesprochen. Der anspornende Führungsstil versteht den Gruppenführer nicht als Chef, der die Mitarbeiter zu Höchstleistungen antreibt oder ihnen ihre Arbeitsweise vorschreibt. Dieser Führungsstil beinhaltet den Vorstoß des Gruppenführers, Mitarbeiter mit nicht ausgelastetem Leistungspotential zu überzeugen, mit einer anderen Einstellung zur Arbeit mehr für sich und die Gruppe erreichen zu können. In einem persönlichen Gespräch mit dem Gruppenmitglied kann sich der Gruppenführer auf den Anspruch des Gruppenmitglieds an sich selbst, aber auch auf die Auswirkung mangelhafter Arbeitsleistung auf die Gruppe beziehen. Im Fall einer Besserung des Arbeitsverhaltens beinhaltet diese Führungsmethode ein angemessenes Lob für das betreffende Gruppenmitglied. [vgl. Rahn 1998, 59f.]

Bremsender Führungsstil

„Lebhafte Gruppenmitglieder nehmen viele Eindrücke aus ihrer Umwelt auf und sind durch ständigen Bewegungsdrang gekennzeichnet“ [Rahn 1998, 60]. In seinen Ausführungen zum bremsenden Führungsstil beschreibt Rahn vorwiegend den Umgang mit lebhaften Gruppenmitgliedern. Diese können innerhalb einer Gruppe in verschiedenen Ausprägungen auftreten: „In Extremfällen sind sie Besserwisser, Wichtigtuer, Streitsüchtige und Freche“ [Rahn 1998, 61]. Aufgrund der erhöhten Lebhaftigkeit einer solchen Person kommt es dazu, dass diese das Leistungsziel der Gruppe aus den Augen verliert. Deshalb gilt es für den Gruppenführer, das Mitglied wieder auf das Leistungsziel der Gruppe zu konzentrieren. Dabei muss er sich mit besonderen Verhaltenswei-

sen lebhafter Mitarbeiter auseinander setzen. Er muss damit rechnen, sich in Konfliktsituationen emotionalen Mitarbeitern gegenüber zu sehen. Dabei muss der Gruppenführer die Vorbildfunktion erfüllen und darf sich nicht provozieren lassen. Bei der Vorgabe der künftigen Ausrichtung für die Arbeitsweise sollte er eher Ruhe ausstrahlen. Beim bremsenden Führungsstil spielt die taktische Überlegung, wann dieser einzusetzen ist, eine große Rolle. Bei emotionalen, streitsüchtigen oder frechen Mitarbeitern ist es wichtig, rechtzeitig ein Fehlverhalten zu erkennen, anzusprechen und einzuschränken. Dabei sollte der Gruppenführer darauf achten, keine Interessen der Gruppe zu unterdrücken. [vgl. Rahn 1998, 60ff.]

Ermutigender Führungsstil

Der ermutigende Führungsstil steht im Gegensatz zum bremsenden Führungsstil. Hierbei stehen Mitarbeiter im Fokus, die aufgrund einer Hemmung nicht in zu erwartendem Maß am Gruppenerfolg beteiligt sind. Diese Hemmung kann auf Schüchternheit, aber auch auf Schicksalsschläge zurückzuführen sein. Während Schüchternheit als generelle Charaktereigenschaft gilt, können persönliche Schicksalsschläge temporäre Leistungsdefizite bei Mitarbeitern auslösen. In beiden Fällen ist ein ermutigender Führungsstil, wenn auch in unterschiedlicher Form, angebracht. Im Fall des Mitarbeiters, der einen Schicksalsschlag erleiden musste, kann der Gruppenführer versuchen, in einem persönlichen Gespräch Zuversicht in die eigenen Leistungen wiederherzustellen. Das gelingt durch aktives Zuhören und Hervorheben der bereits erbrachten Leistungen des Mitarbeiters. Dabei sollte der Gruppenführer darauf achten, zu kritisierende Dinge in den Hintergrund zu stellen und nicht anzusprechen. Andere Gruppenmitglieder sollten in die Arbeit, das betreffende Gruppenmitglied wieder zu früherer Leistungsfähigkeit zurückzuführen, eingebunden werden. Bei Erfolg steht für den Gruppenführer die Aussicht, dass der Mitarbeiter Vertrauen gewonnen hat und das Handeln würdigt, dabei mehr Leistung erbringt als je zuvor. Ist ein Mitarbeiter nicht temporär im Erbringen seiner Leistung beeinträchtigt, sondern aufgrund schüchterner Charakterzüge dauerhaft an einer angemessenen Beteiligung am Gruppenerfolg gehindert, sollte für den Gruppenführer die Ermutigung zu mehr Beteiligung an erster Stelle stehen. Dabei ist darauf zu achten, dass neben Schüchternheit oft Sensibilität des Mitarbeiters einhergeht. Diese Eigenschaft erfordert bei Fehlern des betreffenden Gruppenmitglieds eine ausgewogene Kritik, die, in der Wortwahl angemessen, die Leistung des Mitarbeiters würdigt und im Anschluss Mut gibt, die Ziele zukünftig zu erreichen. [vgl. Rahn 1998, 62f.]

Fördernder Führungsstil

Der fördernde Führungsstil spricht Gruppenmitglieder an, die aufgrund ihrer Leistungen als tragend für die Gruppe bezeichnet werden können. Dieses erweiterte Potential gilt

es für den Gruppenführer zu erkennen und zu fördern. Insbesondere gehört dazu das Übertragen von verantwortungsvollen Aufgaben. Dabei kann das betreffende Gruppenmitglied eigenständig agieren und das Vertrauen des Gruppenführers erfüllen. Zu beachten ist dabei, dass solche Gruppenmitglieder den Rückhalt der Gruppe spüren. Daher sollte der Gruppenführer Konflikte mit der betreffenden Person meiden, um nicht das Vertrauen der Gruppe zu verlieren. Bei erfolgreicher Umsetzung kann sich der Chef von dem leistungsstarken Gruppenmitglied eine Rolle als „verlängerter Arm“ erhoffen. Das bedeutet, dass das Gruppenmitglied Anweisungen des Gruppenführers an andere Gruppenmitglieder weitergibt und Sichtweisen des Chefs mit vertritt, damit ein Mehr an Vertrauen für den Chef innerhalb der Gruppe erreicht. [vgl. Rahn 1998, 64f.]

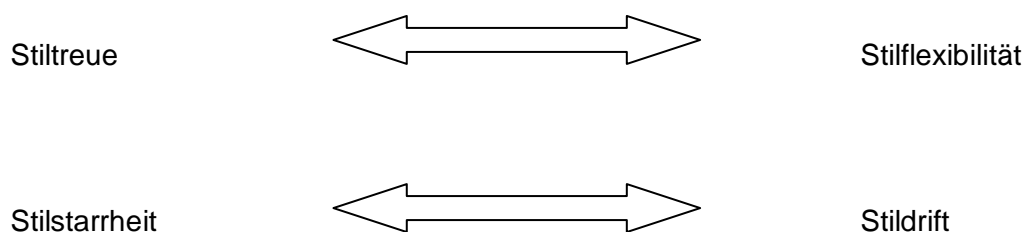
Integrierender Führungsstil

Dieser Führungsstil ist für Gruppenmitglieder relevant, die sich bisher nicht in die Arbeits- und Kommunikationsprozesse der Gruppe eingliedern konnten. Für neu hinzugekommene Gruppenmitglieder liegt der Grund oft in dem Erfordernis, die Gruppe kennenzulernen und Vertrauen herzustellen. Andere hingegen sind bereits längere Zeit in der Gruppe, haben es allerdings verpasst, sich als gleichberechtigtes Mitglied zu etablieren. Dafür können die Gründe in mangelndem Einsatz oder Schüchternheit der Person, aber auch in der Ablehnung der Gruppe liegen. Den Status eines nicht eingegliederten Gruppenmitglieds gilt es für den Chef zu erkennen, um integrative Maßnahmen einzuleiten. Handelt es sich bei der betreffenden Person um ein Mitglied, das schon länger in der Gruppe ist, ist das Hindernis des Nicht-Eingliederns zu deuten. Abhängig von dem Hinderungsgrund, muss der Gruppenführer passende Maßnahmen ergreifen. Bei mangelndem Einsatz kann der Chef auf zu erbringende Standards hinweisen, die jedes Gruppenmitglied leisten muss. Bei Nicht-Einsicht des Gruppenmitglieds sollte er auf die Folgen hinweisen, die bei mangelndem Einsatz bis hin zum Gruppenausschluss führen können. Bei Schüchternheit der Person ist der Kritik im Einzelgespräch deutlich weniger Platz einzuräumen. Dann sollte der Gruppenführer Anreize zur Eingliederung schaffen, beispielsweise Perspektiven in der Gruppe aufzuzeigen. Sollten zusätzliche Maßnahmen erforderlich sein, kann er auch auf die Gruppe einwirken, das außenstehende Mitglied zu integrieren. Ist die Ablehnung der Gruppe vorhanden, sollte der Gruppenführer abwägen, ob ein Ausräumen der Ablehnung möglich ist. Wenn nicht, ist ein Ausschluss des Gruppenmitglieds unausweichlich, da die quantitative Überzahl der Interessen bei der Gruppe liegt. Dies ist allerdings als letzte Maßnahme des Gruppenführers zu wählen. Zuvor sollte mit erhöhter Aufmerksamkeit und bedachter, persönlicher und direkter Ansprache an das außenstehende Gruppenmitglied ein erneuter integrativer Prozess eingeleitet werden. Nach dem Scheitern dessen sieht sich der Chef vor der Wahl, das Gruppenmitglied endgültig auszuschließen oder die Gruppe zum Umdenken aufzufordern.

Integrative Maßnahmen finden bei einem Neuling in der Gruppe ihren Anfang in einem informativen Gespräch. Dabei sollte der Gruppenführer die Gruppe und ihre gewöhnlichen Arbeitsabläufe sowie formelle Standards erläutern. Für die Gruppe ist ein Hinweis, das neue Mitglied zu integrieren, notwendig. Dazu sollten weitere Maßnahmen, beispielsweise die einführende Betreuung des Neuen durch ein etabliertes Mitglied, getroffen werden. Bei der Beurteilung der Leistung ist zwischen neuen und etablierten Gruppenmitgliedern zu differenzieren. Beim Vorstoß, sich durch Arbeitsleistung in die Gruppe einzugliedern, sind aufgrund der noch nicht eingespielten Arbeitsmethoden Fehler des Neulings zu erwarten. Bei der Rüge derer sollte der Chef Nachsicht walten lassen und gegebenenfalls auf Kritik zunächst verzichten. Darüber hinaus sollte er das Bemühen der Eingliederung und erste Erfolge bei Arbeitsschritten loben, um die Motivation des neuen Gruppenmitglieds zu fördern. [vgl. Rahn 1998, 66ff.]

2.4.2 Führungsverhalten

„Erfolgreiche Führungskräfte passen ihr Führungsverhalten so an, dass es den Anforderungen einer bestimmten Situation gerecht wird“ [Stroebe 2002, 86]. Der Autor setzt voraus, dass der Gruppenführer auf eine erfolgreiche Gruppenführung bedacht ist. Damit geht es im Folgenden hauptsächlich darum, wie der Gruppenführer Situationen der Gruppe und von Gruppenmitgliedern richtig zu deutet, darauf den passenden Führungsstil und das passende Führungsverhalten anwendet. Dabei ist zu beachten, dass nicht jede Situation für den Gruppenführer mit den gleichen Mitteln lösbar ist. [vgl. Stroebe 2002, 90] Zu den Voraussetzungen, einen Führungsstil als Gruppenführer optimal anzuwenden, werden zwei Wechselwirkungen gezählt [vgl. Stroebe 2002, 93]:



Die erste Wechselwirkung beschreibt das richtige Maß zwischen zwei positiven Elementen der Gruppenführung. Für eine effiziente Führung sollte der Chef seinen Führungsstil kontinuierlich beibehalten, im Fall einer neuen Situation allerdings auch flexibel reagieren können und seinen Führungsstil anpassen. Die zweite Wechselwirkung beschreibt negative Elemente. Bewegt sich der Gruppenführer zwischen Stilstarrheit und Stildrift, gelten seine Methoden als nicht situationsangepasst. Erfordert

eine neue Situation einen Stilwechsel und der Gruppenführer behält dennoch seinen bisherigen Führungsstil bei, handelt es sich um Stilstarrheit. Das Gegenteil, ein nicht nötiger Stilwechsel, ist dem effizienten Führen der Gruppe ebenso nicht zuträglich [vgl. Stroebe 2002, 90]. Um verschiedene Stile anzuwenden, muss der Gruppenführer diese auch beherrschen. Vorwiegend dann, wenn eine hohe Flexibilität erfordert ist, kommt diese Fähigkeit zum Tragen. [vgl. Stroebe 2002, 93]

2.4.3 Vorbildfunktion

Pinnow bezeichnet Gruppenführer als „Inseln im Sturm“ und „Leuchttürme“. Dabei schließt er das Umsetzen durchweg geplanter Vorgänge, beispielsweise im Arbeitsleben, aus. Durch unvorhergesehene Situationen müssen Planungen umgestellt werden. In diesem Fall sieht er den Gruppenführer in der Pflicht, den Gruppenmitgliedern durch eigenes sicheres Auftreten Sicherheit zu geben. [vgl. Pinnow 2009, 234f.]

Als Voraussetzungen für einen Gruppenführer, die Vorbildfunktion optimal auszufüllen, sieht Pinnow folgende Kriterien:

- Qualifikation
- Fähigkeit
- Beziehungen
- Glaubwürdigkeit

Als Gruppenführer gehört es zur Vorbildfunktion, eine mehr als ausreichende Qualifikation für die Anforderungen an die Gruppe zu haben. Damit wird die Funktion eines „Leuchtturms“ erfüllt, da die Gruppenmitglieder sich am Verhalten des Gruppenführers orientieren können. Die Fähigkeit der Gruppenführung wiederum qualifiziert den Gruppenführer zur Führung der Gruppe. Dabei ist ein auf die Gruppe angepasster Führungsstil [vgl. 2.4.1 Führungsstile] im richtigen Maß einzusetzen [vgl. 2.4.2 Führungsverhalten]. Die Beziehungen zu den Gruppenmitgliedern schaffen Autorität für den Gruppenführer innerhalb der Gruppe, ohne welche das Umsetzen eines Führungsstils nicht gelingen kann. Wenn die Gruppe dazu die Handlungen und Führung des Gruppenführers nachvollziehen kann, erzielt er eine hohe Glaubwürdigkeit. Dies erhöht die Chance, dass Gruppenmitglieder von ihm vorgegebene Handlungen umsetzen. [vgl. Pinnow 2009, 235f]

Ein Vorbild geht, den Ausführungen von Pinnow nach, voran, behält aber die Kontinuität im Blick. Diese gibt den Gruppenmitgliedern die nötige Sicherheit, um ihre Aufgaben innerhalb der Gruppe zu verfolgen. Den vermeintlichen Sonderstatus schreibt Pinnow

Vorbildern gänzlich ab. Viel mehr verbindet er mit einem Vorbild in einer Führungsposition „vorangehen“ und nennt in diesem Zusammenhang das amerikanische Sprichwort „Practice what you preach.“ [vgl. Pinnow 2009, 236]

Für Sprenger hingegen sind weniger die qualifizierenden und fachlichen Stärken ein Teil der Vorbildfunktion. Seiner Meinung nach ist eine hohe Authentizität, verbunden mit Menschlichkeit, die Grundlage für eine erfolgreiche Vorbildfunktion: „Gemessen werden sie [die Vorbilder/S.R.] längst nicht mehr an Ergebnissen, sondern daran, ob sie auch bescheiden genug auftreten“ [Sprenger 2010].

Die Vorbildfunktion im Allgemeinen schätzt Sprenger im Gegensatz zu Pinnow nicht als positiv ein. Dass Vorbilder das Erreichen von Unternehmenszielen begünstigen, bezeichnet Sprenger als „kategorialen Irrtum“. Für ihn stellt sich viel mehr die Gefahr heraus, dass Gruppenmitglieder das Vorbild imitieren, sein Verhalten nachahmen. Damit wird die Kreativität und Eigenverantwortung in einem Maß limitiert, das schädlich für die Leistung der Gruppenmitglieder ist. Sie können ihr persönliches Potential dann nicht ausschöpfen. Sprenger sieht in der Individualität von Gruppenmitgliedern den höchsten Wert einer Gruppe. Dieser werde durch eine zu hoch angesehene Vorbildfunktion gemindert. [vgl. Sprenger 2010]

2.5 Motivation und Einstellung

Der Motivation und Einstellung werden in der Literatur Fähigkeiten zugeschrieben, Verhalten von Menschen zu steuern. [vgl. Erdmann 1983, 26] In diesem Kapitel untersucht der Autor die Möglichkeiten der Motivation, Einstellung und Motiven dazu sowie die Zusammenhänge und Auswirkungen dieser Faktoren aufeinander. Zunächst ist zu klären, welche Abgrenzung zwischen Motiven, Motivation und Einstellung möglich ist.

2.5.1 Grundlagen der Motive und Motivation

Motive können als allgemeine Ausrichtung im Verhalten eines Individuums angesehen werden. Das Individuum hat ein Ziel und verfolgt dieses mittels eines Verhaltens. Motive sind für das Individuum erlernbar. Welche Motive verfolgt werden, ist daher von äußeren Einflüssen, zum Beispiel der Erziehung, abhängig. Mit zunehmendem Alter ist ein höherer Grad an Einflüssen notwendig, um ein Motiv eines Individuums zu ändern. [vgl. Erdmann 1983, 15] Wie sehr ein Individuum Motive für ein bestimmtes Handeln wechselt, hängt von der Stärke und Anzahl der Umwelteinflüsse ab. Zum Beispiel kann

für einen Berufseinsteiger das Motiv Macht im Vordergrund stehen, um einen schnellen Aufstieg im Unternehmen zu erreichen. Nachdem er die anderen Mitarbeiter kennengelernt hat und sich gut mit ihnen versteht, möchte er in der Abteilung bleiben und nicht aufsteigen. In diesem Fall schwächt der äußere Einfluss, das gute Verhältnis zu seinen Arbeitskollegen, sein Motiv Macht so sehr, sodass er dieses nicht mehr verfolgt. Motive richten sich ebenso wie die Motivation und Einstellung auf Objekte aus.

Die Motivation für eine bestimmte Handlung ergibt sich zunächst aus einem oder mehreren Motiven. Zusätzlich bestimmen psychische Faktoren, inwieweit sich das Individuum für eine Handlung motiviert. Dazu zählen unter anderem die Aussichten auf einen Erfolg der Handlung. [vgl. Lohoff 2ff] Diese Ansicht deckt sich mit der Meinung von Erdmann. Nach seiner Ansicht ist Motivation kurzfristig, da sie unter anderem von der jeweiligen Situation abhängt. [vgl. Erdmann 1983, 16f]

2.5.2 Intrinsische Motivation

Intrinsische Motivation beschreibt „von innen heraus“ erzielte Motivation. Der Zusammenhang, dass ein Individuum sich „von innen heraus“ für ein bestimmtes Verhalten motiviert, impliziert ein eigenes Interesse an dem Ziel. Die intrinsische Motivation umfasst nicht das Interesse an möglichen positiven Folgen des Ziels. Dennoch spielt die Erfolgsaussicht und Erfolgsbewertung eine Rolle. Das Individuum bewertet den Erfolg einer Handlung und führt den Erfolg oder Misserfolg auf sich oder die Situation zurück. Die Bewertung hat Auswirkung auf anschließende Handlungen und kann die Anstrengungsbereitschaft erhöhen oder senken. [vgl. Edelman 2003]

Zu den Motiven intrinsischer Motivation zählt neben der Erwartungshaltung die Neugier. Je höher die Nicht-Übereinstimmung von neuen Informationen und bisherigem Wissen ist, desto höher ist die Neugier. Je höher die Neugier ist, desto stärker wirkt sich das kognitive Motiv „Neugier“ auf das Individuum aus, das Interesse an einer bestimmten Handlung aufgrund von Neugier steigt. Um eine „optimale Neugier“ zu erreichen, darf die Diskrepanz von neuen Informationen und bisherigem Wissen nicht zu groß sein. [vgl. Edelman 2003]

Der Anreiz eines Menschen zu einer bestimmten Handlung wird emotional bestimmt. Situative Gründe können das Individuum dahingehend emotionalisieren, dass es eine Handlung aufgrund intrinsischer Motivation ausführt. Eine Situation kann einen bestimmten Aufforderungscharakter für die Person bedeuten. [vgl. Edelman 2003]

Beispiel für intrinsische Motivation: Ein Mitarbeiter in einem Unternehmen hat ein generelles Interesse daran, sich fortzubilden. Als er von seinem Gruppenführer darauf hingewiesen wird, dass in absehbarer Zeit ein Fortbildungskurs stattfindet, schreibt er sich

dafür ein. Mit der Ausschreibung des Kurses wird hierbei das Interesse und bisher latente Motiv des Mitarbeiters angesprochen, sich fortzubilden. Für ihn entsteht die Motivation, sich als Folge für den Fortbildungskurs einzuschreiben.

2.5.3 Extrinsische Motivation

Extrinsische Motivation wird durch äußere Umstände erzeugt. Eine Person kann dabei durch eine positive oder negative Verstärkung zu einer Handlung motiviert werden. Eine positive Verstärkung ist oftmals eine Belohnung für eine Handlung oder das Erreichen eines bestimmten Ziels. Eine negative Verstärkung ist Gegenteil: Für das Nicht-Ausführen einer Handlung oder Nicht-Erreichen eines Ziels sieht das Individuum eine realistische Wahrscheinlichkeit einer Bestrafung. Ein weiterer Fall negativer Verstärkung liegt vor, wenn der Mensch zu einer bestimmten Handlung von vornherein gezwungen ist. [vgl. Edelman 2003]

Die extrinsische Motivation wird auch als Ergänzung zur intrinsischen Motivation gesehen. Liegt bei einer Person keine ausreichende intrinsische Motivation vor, um eine Handlung durchzuführen, kann extrinsische Motivation dazu führen, dass diese Person die Handlung dennoch durchführt. Inwiefern die beiden Arten von Motivation dazu vorhanden sein müssen, hängt von der Situation und der Person ab und ist damit rein individuell zu bewerten. Aufgrund der hohen Abhängigkeit von der Situation ist die extrinsische Motivation von geringerer Dauer, als die intrinsische. Fällt der Zwang oder die Belohnung einer Handlung weg, ist die Motivation einer Handlung für eine Person hinfällig, solange die Handlung auf rein extrinsischer Motivation basiert. Dadurch, dass intrinsische Motivation durch Interesse an der Sache entsteht, ist sie von längerer Dauer. Ohne äußere Einflüsse wirkt die intrinsische Motivation für eine Handlung in der Regel weiter und wird nicht gemindert [vgl. Edelman 2003].

Beispiel für extrinsische Motivation: Im Fall des Mitarbeiters, der eine Fortbildung anstrebt und sich aufgrund eines Angebots zu einem Fortbildungskurs einschreibt, können Aspekte extrinsischer Motivation aufgezeigt werden. Diese lägen vor, wenn der Mitarbeiter als Hauptmotiv für sein Handeln hauptsächlich die positiven Folgen der Fortbildung sieht. Diese, in Form einer Beförderung oder potentiellen Beförderung aufgrund seiner erweiterten Fachkenntnisse, bedienen das Motiv „Belohnung“. Er zeigt dabei nicht an der Fortbildung an sich, sondern an den positiven Auswirkungen nach der Fortbildung Interesse.

2.5.4 Einstellung

Die Einstellung zu einem Objekt verhält sich ähnlich der von Motiven. Mit einbezogen werden hier allerdings Erfahrungen des Individuums. Sollte es aus der gleichen oder einer ähnlichen Handlung positive oder negative Erfahrungen gewonnen haben, wirkt sich dies auf die Einstellung zum jeweiligen Objekt aus. Im Fall einer positiven Erfahrung spricht man von Motivbefriedigung. [vgl. Lohoff, 2ff] Während sich demnach Motive vor allem durch äußere Einflüsse ändern können, wird die Einstellung zu einem Objekt durch Erfahrungen beeinflusst. Im Folgenden geht der Autor konkret auf die Einstellung von Individuen zu Objekten ein.

Die Frage, ob von einem Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten auszugehen ist, wird in der Literatur eindeutig beantwortet. Es wird nicht nur angenommen, dass ein Zusammenhang besteht, sondern als Fakt vorausgesetzt. Weitergehend liegt der Fokus in der Literatur eher darauf, welche Eigenschaften der Situation oder handelnden Person Auswirkungen auf das Verhalten hat. [vgl. Singer 1978, 98f]

Singer stellt bei der Definition von Einstellung besonders zwei Aktionen heraus: Einerseits die Wahrnehmung, andererseits die Reaktion. Er sieht Einstellungen als „Wahrnehmungsorientierung und Reaktionsbereitschaft in Beziehung zu einem besonderen Objekt oder zu einer Klasse von Objekten“. [vgl. Singer 1978, 101ff] Die Funktion der Einstellung liegt darin, äußeren Einflüssen eine Struktur zu geben, um daraufhin eine Reaktion zu ermöglichen. Dabei werden für das Individuum eine Vielzahl an Informationen in Kategorien eingeordnet. Beim Weg von der Kategorisierung bis hin zur Reaktion sind drei Anteile maßgeblich daran beteiligt, die Einstellungen von Menschen beeinflussen und entstehen lassen:

1. Kognitiver Anteil

Dieser Anteil umfasst den Wissensstand des Individuums über das jeweilige Objekt, zu welchem es eine Einstellung hat. Der kognitive Anteil ist als Voraussetzung für den zweiten Anteil zu sehen.

2. Affektiver Anteil

Der affektive Anteil der Einstellung bestimmt die Beziehung des Individuums zum jeweiligen Objekt. Nach Einbeziehung von Informationen über das Objekt ist nun ein positives oder negatives Gefühl der Zuneigung zum Objekt möglich.

3. Konativer Anteil

Basierend auf dem Wissensstand und der Beziehung zum Objekt ist eine Reaktion des Individuums möglich. Der konative Anteil umfasst dabei allerdings nur eine mögliche Handlungstendenz, da die letztendliche Reaktion von weiteren Faktoren, wie anderen äußeren Einflüssen, abhängt.

Welche Handlung das Individuum letztlich ausführt, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Hat die Einstellung zu einem bestimmten Objekt für das Individuum einen hohen Stellenwert, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, diese Einstellung auch in eine Handlung umzusetzen. [vgl. Erdmann 1983, 27f] Innerhalb einer Gruppe nehmen diese Handlungen eine hohe Bedeutung ein. Möglich wäre, dass ein Gruppenmitglied streng hierarchischen Gruppenstrukturen gegenüber abgeneigt ist. Kognitiv hat die betreffende Person durch eigene Erfahrungen Wissen darüber erlangt, dass solche Strukturen für das Gruppenklima schädlich sind. Daraus entwickelt es affektiv ein stark negatives Gefühl zum Objekt, in diesem Fall zur hierarchisch gegliederten Gruppenstruktur. Das negative Gefühl wäre dann deshalb so stark, weil die Intensität der Abneigung durch mehrere persönliche Erfahrungen erhöht wurde und den Vorgaben des Gruppenführers in diesem Fall widersprechen. Aus diesem Stand ergibt sich ein mögliches Handlungsspektrum für das Individuum. Darin kann ein Konflikt mit dem Gruppenführer enthalten sein, aber auch die Duldung der Gruppenstruktur. In diesem Beispiel kommt es mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem Konflikt des Individuums mit dem Gruppenführer, da die Einstellung zum Objekt eine hohe Bedeutung einnimmt. Nimmt die Einstellung zu hierarchischen Gruppenstrukturen für das Gruppenmitglied keine hohe Bedeutung ein, ist eher davon auszugehen, dass das Gruppenmitglied die Vorgabe des Gruppenführers duldet oder akzeptiert.

Die beschriebenen theoretischen Ansätze, wie die Einstellung zu einer Handlung führt, können grafisch veranschaulicht werden [vgl. Abbildung 1]. Dabei stehen alle aufgeführten Komponenten in einer Abhängigkeit zueinander und sind nicht als einzeln agierende Faktoren zu sehen. Der aufgeführte Motivationsprozess bezieht sich auf eine leistungsbezogene Handlung. Daher werden die Anreize, die Handlung und das Ergebnis auf die Leistung bezogen, beziehungsweise anhand derer gemessen.

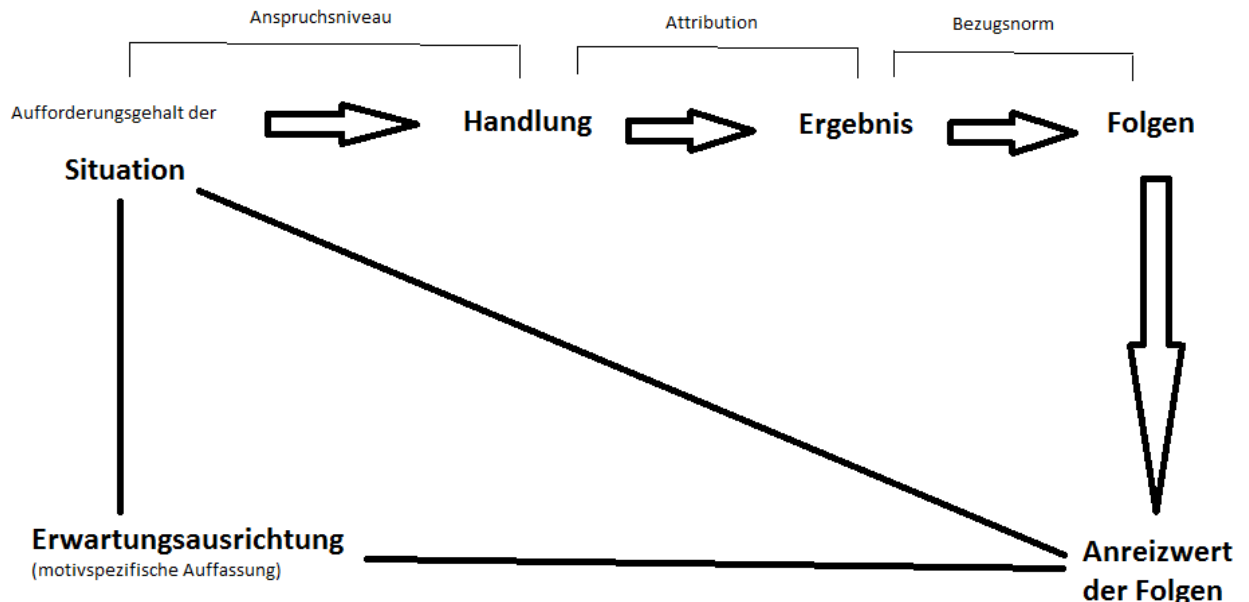


Abbildung 1: Vereinfachtes Modell des Motivationsprozesses [nach Heckhausen 1977]

In der Grafik ist der Ausgangspunkt für eine Handlung zu erkennen: Das Aufforderungsgehalt einer Situation. Dieses bestimmt sich daraus, wie hoch die Erwartung an einen Handlungserfolg sowie mögliche Folgen im Anschluss an die Handlung sind. Darauf und auf das Anspruchsniveau ausgerichtet, ergibt sich die Handlung. [vgl. Erdmann 1983, 17 ff.] Das Anspruchsniveau ist vom Individuum und der jeweiligen Aufgabe abhängig. Die Ausprägung des Anspruchsniveaus bestimmt maßgeblich, wie der Handlungserfolg einzuschätzen ist. Nach dem Feststellen eines Erfolges oder Misserfolges ergeben sich Folgen der Handlung. Bei der Beurteilung untersucht das Individuum die Ursachen, die zu Erfolg oder Misserfolg geführt haben und stellt dadurch eine Kausal-Attribution her. Dabei spielen die eigenen Fähigkeiten, der Aufwand, die Aufgabenschwierigkeit und der Zufall die größten Rollen. Der kognitive Anteil ist hier entscheidend, das Erlernte erweitert das Wissen des Individuums über ein bestimmtes Objekt. Bei der Attribution filtert und verarbeitet das Individuum Erfahrungen und Informationen. Die Bezugsnorm ermöglicht die Einschätzung des Handlungserfolgs, da diese einen Vergleichswert von erwünschtem und erreichtem Ziel darstellt. Damit ist die Bezugsnorm eine Voraussetzung, um anhand eines Standards Ergebnisse zu messen und in der Folge beurteilen zu können.

Neben der beschriebenen Theorie wird in der Literatur auch eine andere Ansicht vertreten. Demnach gilt die soziale Einstellung als wichtigste Steuerungseinheit für menschliches Verhalten. [vgl. Bielefeld 1981, 22] Dass eine konkrete Handlung unmittelbar durch Einstellung erzeugt wird, scheint in Frage gestellt. Viel mehr wirkt sich eine hohe Einstellung dahingehend aus, dass die Tendenz oder Bereitschaft einer Aktion oder Reaktion erhöht wird. [vgl. Erdmann 1983, 30]

3 Mentale Aspekte im Sport

Im Folgenden soll erörtert werden, welche Aspekte bei Motivation in sportlichen Bereichen von Relevanz sind. Dabei geht der Verfasser darauf ein, wann und wie Motivation im Sport wirksam wird.

Sport kann in unterschiedlicher Ausführung von Menschen betrieben werden: Nach der Arbeit joggen, nebenberuflich Volleyball spielen oder hauptberuflich Handball spielen. Daher ist bei der Motivation von Sportlern darüber hinaus zwischen Einzel- und Gruppensportlern sowie zwischen Freizeit-, Amateur- und Profisportlern zu unterscheiden. Die Gemeinsamkeit aller Akteure ist das Streben, die eigenen Ziele zu erreichen. Faktoren und Methoden dafür können auf Freizeit-, Amateur oder Profisportler gleichermaßen Auswirkungen haben. In Beispielen geht der Autor auf Sportler verschiedener Gruppen mit unterschiedlichen Motiven ein. Zu betonen ist dabei, dass an der jeweiligen Stelle zur Veranschaulichung alternativ auch ein Sportler der anderen Gruppe genannt werden könnte. Zu Beginn des Abwägens verschiedener motivierender Maßnahmen steht das Setzen von Zielen.

3.1 Zielsetzung als Basis

Ziele bestimmen das Denken und Handeln von Sportlern, dienen als Basis für weitere Motivationsfaktoren. Dabei ist nach Baumann das Setzen mindestens zweier Ziele notwendig: Ein oder mehrere konkrete Ziele sowie ein Wunschziel. Konkrete Ziele zeichnen sich dadurch aus, dass sie der Sportler mittels seiner Fähigkeiten mit einer hohen Wahrscheinlichkeit erreichen kann. Wichtig ist dabei, dass der Akteur das Erreichen des Ziels maßgeblich beeinflussen kann und nicht in zu hohem Ausmaß von anderen Faktoren, wie Glück, abhängig ist. Der Schwierigkeitsgrad der Ziele sollte dem Leistungspotential des Sportlers angepasst sein. Das schließt das Setzen zu niedriger oder zu hoher Ziele aus. Erstere führen zu Langeweile, der Sportler ist bereits mit geringer Leistung zufrieden. Zu hohe Ziele können bei Nicht-Erreichen zu Resignation führen. Aus diesen Gründen steht zu Beginn der Zielsetzung eine Analyse der bisherigen Leistungen und des Potentials sowie dem Ausformulieren von Bedürfnissen des Sportlers an. Diese können unterschiedlich, auf Einzel- oder Gruppenleistungen abgestimmt, sein. Zur Hilfe einer objektiven Einschätzung kann der Sportler einen Trainer der jeweiligen Sportart hinzuziehen. Das konkrete Ziel kann dann kurz- oder langfristig formuliert werden [Baumann 1993, 155].

Die zeitliche Ausrichtung hängt vom Sportler und der Sportart ab. Muss ein Ringer zunächst seine Physis verbessern, um bei Kämpfen eine Konkurrenz darzustellen, kann das zunächst ein kurzfristiges Ziel auf wenige Wochen ausgerichtet sein. Steht für einen Boxer der nächste Kampf in ein paar Monaten an, kann der dortige Sieg ein langfristiges Ziel sein. Das konkrete Ziel muss vom Sportler stets auf Aktualität geprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Ist der Ringer im genannten Beispiel bereits früher als geplant fit, sollte er sich ein neues Ziel, beispielsweise die Verbesserung seiner Technik, setzen.

Für die Weiterentwicklung des Sportlers ist es wichtig, die konkreten Ziele zu erreichen. Hinzu kommen mögliche Wunschziele, deren Erreichen verfolgt wird, aber nicht im Vordergrund steht [Baumann 1993, 155]. Für den genannten Ringer kann das ergänzende Wunschziel eine Kadernominierung für die Nationalmannschaft sein. Erreicht er diese in seiner Karriere nicht, dafür allerdings seine konkreten Ziele, zum Beispiel nationale Titel oder Siege in wichtigen Einzelkämpfen, sollte sich seine Enttäuschung in Grenzen halten, da er das Ziel „Kadernominierung“ nicht konkret verfolgt hat.

Durch das Vereinbaren von Zielen entsteht ein sich stetig erneuernder Motivationsprozess. Erreicht der Sportler ein gesetztes Ziel, sorgt ein neues Ziel für Anreize, seine Leistung weiter zu verbessern. Gleichbleibende Ziele sorgen dagegen beim Sportler für einen niedrigeren Leistungsanspruch. Eine eventuelle Stagnation seiner Leistung nimmt er dann eher in Kauf [Baumann 155ff].

3.2 Motive

Bei der Rolle von Motiven als Handlungsantrieb für Sport stellt Baumann eine Verbindung zu biologisch bedingten Motiven her. Er vertritt die Auffassung, dass motivierende Maßnahmen im Sport von der Natur vorgegebene Triebmotive ansprechen sollten, um anstrengungsbereites Handeln im Sport zu fördern. Junge Menschen werden durch diese Triebmotive eher beeinflusst, als ältere. [vgl. Baumann 2011, 32]

Als die vier hauptsächlichen Motive führt Baumann folgende auf:

1. *Die Funktionslust*

Der Willen, sportliche Leistung erbringen zu wollen, steht als Basis für weitere Motive. Damit kommt der Funktionslust die größte Bedeutung der vier im Folgenden aufgeführ-

ten Motive zu. Die Ausführung der sportlichen Aktivität muss demzufolge dem Sportler Lust bereiten, sie zu vollenden und nochmals auszuführen. Am Ende einer sportlichen Handlung muss eine Belohnung stehen, damit ein Anreiz für weitere Anstrengungen geschaffen wird. Dies ist im Sport durch Bewältigungsübungen möglich.

Beispiel: Beim Klettern schafft der Sportler eine höhere Kletterwand, als je zuvor. Er erlebt dadurch ein Könnens-Erlebnis und sieht die Anstrengung belohnt, als er oben ankommt.

2. Das Neugier-Motiv

Gelingt es, die Neugier eines Sportlers zu wecken, wird eine Handlungskette in Gang gesetzt. Indem er aus Neugier wagt, höhere oder bislang unbekannte sportliche Anforderungen zu bestehen, erweitert er seine Leistung. Nachdem das bisher nicht Erreichte oder Unbekannte geschafft ist, sucht er sich neue Reize in Form von Herausforderungen. Wichtig ist dabei, dass die sportliche Handlung jeweils durch ein lustvolles Ergebnis, dem Bestehen der Herausforderung, endet.

Beispiel: Ein Mountainbike-Fahrer fährt bei einem Rennen im Ausland eine ihm bislang unbekannte Strecke. Beim Training bemerkt er, dass der Schwierigkeitsgrad höher ist, als bei seinen gewohnten Strecken. Nachdem er das Rennen mit einer für ihn akzeptablen Leistung beendet hat, sieht er die Herausforderung als bestanden an und setzt sich das Ziel, den nächsthöheren Schwierigkeitsgrad zu bestehen.

3. Das Aggressionsmotiv

Dieses Motiv spricht den Konkurrenz-Gedanken im Sport an. Wird die Leistung mehrerer Sportler oder Mannschaften verglichen, geht es darum, die bessere zu erbringen. Dadurch können Rivalitäten im Kampf um die beste Leistung entstehen. Das Gewinnen und Durchsetzen gegen den Gegner ist die lustvolle Endhandlung des Aggressionsmotivs. Als Beleg der Existenz dieses Motivs dient nach Baumann die Einteilung in Ligen, beispielsweise im Ballsport. Durch die Klassifizierung in mehrere Leistungsklassen haben auch schwächere Sportler oder Mannschaften die Möglichkeit, in unteren Ligen Gegner zu besiegen.

Beispiel: Vor den letzten drei Spielen einer Saison hat die Handball-Mannschaft A einen Vorsprung von einem Punkt auf die Mannschaft B. Beide Teams sind aufgrund ihrer lokalen Nähe rivalisiert. Die rivalisierende und sportliche Konkurrenz des zweitplatzierten Teams motiviert Mannschaft A zu einem Mehr an Leistung. Beim Streben, Mannschaft B hinter sich zu lassen, werden auch trotz einer anstrengenden Saison neue Kräfte freigesetzt.

4. Das Gemeinschaftsmotiv

Die Dynamik, die ein gemeinschaftlich erlebtes Ereignis mit sich bringen kann, macht das Gemeinschaftsmotiv für Baumann zu einem bedeutenden Motiv. Das gemeinsame Erreichen von Zielen und das gemeinsame Agieren im Sport sieht er als bestes Motivationsmittel.

Beispiel: Ein Arbeitnehmer möchte aus gesundheitlichen Gründen Sport treiben und dabei zehn Kilo abnehmen. Alleine kann er sich nicht dazu motivieren, dauerhaft und regelmäßig nach der Arbeit in ein Fitness-Studio zu gehen. Bietet ihm ein Arbeitskollege an, gemeinsam mit ihm zu trainieren, kann es zur oben beschriebenen Dynamik kommen. Die beiden Trainierenden versuchen gemeinsam ihre Ziele zu erreichen, agieren gemeinsam im Fitnessstudio.

Die optimale Motivierung entsteht dann, wenn alle der vier beschriebenen Grundmotive gemeinsam auftreten. Bei einem Gruppenwettbewerb kann dieser Fall dann eintreten, wenn eine Mannschaft gewillt ist, den Turniersieg zu erreichen. Dieser Wille und die Funktionslust als Basis vorausgesetzt, können die Neugier durch den Anspruch an höhere Leistungen, wie den Turniersieg, wecken. In Konkurrenz mit den anderen wird das Aggressionsmotiv angesprochen. Erreicht die Mannschaft als Gruppe Schritt für Schritt ihre Ziele, kann die Dynamik des Gemeinschaftsmotivs entstehen. [vgl. Baumann 2011, 33]

3.3 Einstellung

Die Einstellungen zu jeglichen sportlichen Belangen wirken sich auf das Verhalten des Sportlers aus. Tritt eine Situation ein, die eine Einstellung des Sportlers tangiert, wird er mit hoher Wahrscheinlichkeit nach dieser handeln. Neben Erfahrungswerten beeinflusst die Art der Einstellung das zu erwartende Verhaltensspektrum.

In zeitlicher Dauer zu differenzieren sind die überdauernde, aktuelle und kurzfristige Einstellung. Von Letzterer wird gesprochen, wenn es sich um eine Einstellung zu einem sehr zeitnahen Ereignis, beispielsweise am folgenden Tag, handelt. Aufgrund der geringen Zeitspanne, in welcher die Einstellung das Individuum prägt, ist die kurzfristige Einstellung leicht änderbar. [vgl. Baumann 2011, 34]

Aktuelle Einstellungen beziehen sich ebenfalls auf kommende Aufgaben, setzen allerdings eine längere Vorbereitung voraus. Das Handeln des Individuums bei einer kom-

menden Situation oder Aufgabe wird hier durch eine „latente Reaktionsbereitschaft“ gesteuert. [vgl. Baumann 2011, 34] Die Einstellung muss dem Sportler dabei nicht dauerhaft bewusst sein, tritt aber mindestens bei der Aktion zu Tage. Dadurch, dass sich der Spieler seine Einstellung zu einer bestimmten Situation vermehrt ins Gedächtnis ruft, kann er diese verstärken. Indem die aktuelle Einstellung für das Individuum über einen längeren Zeitraum präsent ist, nimmt die Bedeutung der Flexibilität zu. In einer langen Vorbereitungszeit auf einen Wettkampf sollten daher mehrere Möglichkeiten der Wettkampfbedingungen trainiert werden. [vgl. Baumann 2011, 34] Übertragen auf die Vorbereitung für ein Basketball-Turnier bedeutet das, mehrere taktische Varianten zu trainieren. Für eine Änderung der Wettkampfverhältnisse, beispielsweise dem Ausfall wichtiger Distanzschützen, kann die Mannschaft so flexibel reagieren und ihr Spiel auf Züge zum Korb ausrichten.

Überdauernde Einstellungen sind unter den genannten Einstellungen die am längsten währenden Einflüsse auf das Handeln von Sportlern. Während sich die kurzfristige oder aktuelle Einstellung auf eine bestimmte Situation oder Aufgabe bezieht, bestimmt die überdauernde Einstellung die Moral und Motivation des Sportlers. Diese wirken sich auf keine bestimmte Situation aus, sondern darauf, wie der Sportler vielerlei Aufgaben angeht. Dabei gilt es, das Verhalten während der sportlichen Ausübung moralisch zu hinterfragen sowie die Höhe des Einsatzes beim Versuch, ein Ziel zu erreichen, auszuloten. Neben der Einteilung der Dauer, in welcher die Einstellung auf den Sportler wirkt, ist die Frage nach der Herkunft für eine bestimmte Einstellung von Bedeutung. Einstellungen können auf kognitiven, emotionalen oder motorischen Fähigkeiten und Erfahrungen beruhen. [vgl. Baumann 2011, 34]

Die kognitive Einstellung wird zum einen durch Wissen, zum anderen durch die Einschätzung, dass eine bestimmte Handlungsweise bevorzugt ausgeführt werden sollte, bestimmt. Im Sport tritt die kognitive Einstellung beim Einhalten von Absprachen oder dem Beherrschen von Emotionen auf. Die Vorgabe einer taktischen Ausrichtung ist im Mannschaftssport maßgeblich. Ob, wie genau und durchgängig diese von der Mannschaft umgesetzt wird, hängt von der kognitiven Einstellung jedes einzelnen Spielers ab. Ist ein Spieler von der taktischen Vorgabe seines Trainers überzeugt, wird es ihm mit hoher Wahrscheinlichkeit gelingen, diese auch unter emotionalen Einflüssen einzuhalten. In diesem Fall sieht er genügend Notwendigkeit, die vorgegebene Handlungsweise auszuführen, statt emotional oder affektiv zu handeln. Um die Überzeugung beim Sportler auszulösen, der kognitiven Einstellung zu folgen, bedarf es vom Trainer einer überzeugenden Begründung der taktischen Vorgaben. Gelingt ihm dies nicht, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Sportler in einer Stresssituation seiner emotionalen Einstellung folgt. Diese als ein Teil seiner Einstellung kann positive Folgen haben, mehr Energie freisetzen. Ein Mannschaftscoach kann diesen Effekt dadurch erreichen, indem er in seiner Ansprache vor dem Wettbewerb den Fokus auf emotiona-

le Belange, wie die Konkurrenz des Gegners oder den eigenen Leistungsanspruch, lenkt. Die emotionale Einstellung ist lediglich als ein Teil der Einstellungen von Vorteil. Wird das sportliche Verhalten alleine durch die emotionale Einstellung bestimmt, leidet darunter die eigentlich geplante, kognitiv bestimmte, Handlungsweise.

Die motorische Einstellung beruht wie die kognitive Einstellung auf Erfahrungswerten. Sie bestimmt, wie der Sportler bei Aufkommen verschiedener Situationen und ihren Schwierigkeiten handelt. Dabei greift er auf Erfahrungswerte zurück, im Mannschaftssport spielt hier das Nachvollziehen der taktischen Vorgabe des Trainers ebenfalls eine große Rolle. Einstellungen wirken sich in jedem Fall auf das Verhalten des Sportlers aus. In ihrer Unterschiedlichkeit treten sie positiv oder negativ, überdauernd oder aktuell aufgabenbezogen, energiespendend oder steuernd, auf sich oder auf andere bezogen, auf. [vgl. Baumann 2011, 34f.]

3.4 Auswirkungen von Reizen

Bei der Aktivierung sportlicher Handlungen ist die Anzahl und Stärke von Reizen entscheidend. Zu geringe Reize können der Grund dafür sein, dass ein Individuum eine sportliche Handlung nicht durchführt. Als Beispiel dient ein Arbeitnehmer, der weder vor noch nach der Arbeit joggen gehen möchte, weil er sich dafür zu müde fühlt. In diesem Fall ist der Reiz gesunder Lebensweise geringer, als die Müdigkeit. Für diesen Menschen wäre ein höherer Reiz erforderlich. Dieser wäre dann gegeben, wenn beispielsweise ein Arbeitskollege mitlaufen würde, es eine Laufstrecke in ansehnlicher Natur geben würde oder er sich ein konkretes Ziel der Gewichtsabnahme gesetzt hätte. Dann wären höhere Reize durch gesellige Motive, attraktive Sportstätten oder Belohnung gegeben. [vgl. Baumann 2011, 28]

Zu beachten ist die sich mindernde Reizstärke. Je öfter ein Reiz beansprucht wird, desto schneller nutzt sich dessen Wirkung ab. Daher muss die Reizstärke stets erhöht werden, um eine sportliche Motivbefriedigung zu erreichen. [vgl. Baumann 2011, 28f] Für einen Läufer steht beispielsweise das Streben nach der für ihn bestmöglichen Zeit für eine bestimmte Distanz im Vordergrund. Wenn er diese – aufgrund seiner physischen Grenzen – nicht mehr verbessern kann, muss ein neuer Reiz durch eine größere Distanz erstellt werden. Das Ziel, für diese Distanz die für ihn bestmögliche Zeit zu erreichen, stellt dann eine höhere Reizstärke dar. Beim Erreichen des neuen Ziels wird der Sportler für seinen erhöhten Aufwand belohnt. Diese Reaktion sieht Baumann als bedeutenden Bestandteil beim Sporttreiben an: „Im Sport kommt es darauf an, zu erle-

ben, dass Anstrengung mit Lust verbunden sein kann oder zu lustvollen Endhandlungen führt [...]“ [Baumann 2011, 30]. Der Autor sieht den Ursprung sportlicher Aktivität aus den zwei Komponenten Trieb- und Reizstärke zusammengesetzt. Die Triebstärke bezieht Baumann auf die Antriebskraft des Menschen, während er die Reizstärke als äußeren Einfluss zuordnet. Mögliche Zusammensetzungen sind seiner Meinung nach eine hohe Triebstärke und eine geringe Reizstärke, um sportliche Aktivität auszulösen. Dieser Fall wäre bei einem Jogger gegeben, der trotz schlechter Begehrbarkeit der Laufstrecke joggen geht, weil er eine hohe Bewegungslust verspürt. Eine geringe Triebstärke kann demnach nur zu sportlicher Aktivität führen, wenn die Reizstärke hoch genug ist. [vgl. Baumann 2011, 29] Verspürt der in dem Fall beschriebene Jogger aufgrund von Müdigkeit eine Unlust, joggen zu gehen, führt ihn nur eine hohe Reizstärke zu sportlicher Aktivität. Diese kann durch eine Belohnung erzeugt werden, zum Beispiel die Möglichkeit, nach dem Sport mehr essen zu können, ohne an Gewicht zuzunehmen.

3.5 Gefühlsbedingte Einflüsse

In der rationalen Zielverfolgung werden Sportler unweigerlich von teilweise beeinflussbaren, teilweise aber auch von schwer oder nicht beeinflussbaren Faktoren geleitet. Ein Sportler möchte zwar mit höchster Konzentration agieren, wird aber auch durch seine Emotionen gesteuert. Inwieweit Angst ihn in seiner Ausübung beeinflusst, hängt von seiner Persönlichkeit ab. Dass Angst als Faktor nicht jederzeit vermeidbar ist, zeigt sich bei Profisportlern. Diese beschäftigen sich in der Vorbereitung auf Wettkämpfe mit mentalem Training, können aber bei unvorhergesehenen Druck-Situationen ängstliche Reaktionen nicht ausschließen. Auf der Suche nach Sicherheit stützen sich manche Sportler auf irrationale Faktoren, denen ursprünglich kein Einfluss auf sportliche Leistung zugeschrieben werden kann.

Konzentration

Bei der Umsetzung eines Motivs auf das gewünschte Ziel ist die Konzentration von besonderer Bedeutung. Diese ist von zwei Komponenten abhängig: Vom Grad der Aufmerksamkeit und vom Wahrnehmungsfeld. Beide Faktoren bestimmen, wie sehr sich ein Sportler auf eine bestimmte Ausführung konzentrieren kann und wie wenig er durch andere Einflüsse dabei gestört wird. Je mehr Aufmerksamkeit der Sportler auf sein Ziel legt, umso niedriger ist die Gefahr, dass emotionale Einflüsse ihn vom Errei-

chen des Zieles ablenken. Dazu ist es wichtig, mit dem optischen und akustischen Sinn die äußeren Sinne, aber mit dem Tast-, Bewegungs- und Gleichgewichtssinn auch die inneren Sinne auf das Ziel zu fokussieren. Je mehr das dem Sportler gelingt, umso höher ist sein Grad an Aufmerksamkeit. [vgl. Baumann 2011, 54] Die zweite Komponente, das Wahrnehmungsfeld, kann beispielsweise im Volleyball ein Spielball, im Biathlon ein Ziel-Feld oder im Turnen eine Körperhaltung sein. Je konkreter das Wahrnehmungsfeld, desto größer ist die Chance auf eine hohe Konzentration auf dieses. Ist das Wahrnehmungsfeld hingegen unkonkret, sinkt die Wahrscheinlichkeit, die sportliche Handlung wie ursprünglich geplant umzusetzen.

Die Schwierigkeit dieser Zusammenhänge zeigt sich unter anderem im Ballsport. Im Basketball werden die beiden Komponenten, Grad der Aufmerksamkeit und das Wahrnehmungsfeld, von vielen Einflüssen geleitet. Das Ziel, den Ball in den Korb zu werfen, wird zunächst von der gegnerischen Verteidigung als Ganzes sowie in einzelnen Zweikämpfen angegriffen. Hinzu kommen die eigenen taktischen Vorgaben und Fähigkeiten der Mannschaft und Einzelspieler. Emotionale Aspekte spielen bereits beim einmaligen Verwerfen des Balles eine Rolle, die Spieler hinterfragen ihre Leistung. Dabei verringert sich der Grad der Aufmerksamkeit auf das eigentliche Ziel, den Ball in den Korb zu werfen. Mit diesen Faktoren können sich in Sekundenschnelle der Grad der Aufmerksamkeit sowie das eigentliche Ziel verändern.

Emotionen

Emotionen verändern den Hormonhaushalt des Körpers und beeinflussen damit die Reaktionen des Sportlers auf unvorhergesehene Situationen. Zur Beurteilung, welche Auswirkung Emotionen auf die sportliche Leistung haben, sind diese zunächst zwischen positiven und negativen Emotionen zu differenzieren. Negative Emotionen erlebt der Sportler als unangenehm, sie hemmen ihn beim konzentrierten Erreichen seiner Ziele. Sie treten nach Misserfolgen auf und können sich in Ärger, Wut, schlechter Stimmung oder Traurigkeit äußern. Negative Emotionen bergen die Gefahr einer Negativ-Spirale. Diese kann dadurch entstehen, wenn den Sportler vorherige Misserfolge mental weiterhin beschäftigen und ihn bei seinem weiteren sportlichen Handeln negativ beeinflussen. Dabei fördert der Sportler ungewollt weitere negative Gefühle, indem er sich mehr und mehr auf den negativen Reiz konzentriert, statt auf das gewünschte Ziel. Dem gegenüber sind positive Emotionen gestellt, die den Sportler im Erreichen seiner Leistung eher bestärken. Im Vergleich zu den negativen Emotionen wirken sie als Energiespender. Positive Emotionen sind schwerer messbar, da sie oft im Zuge sportlichen Erfolgs auftreten. Diese dann von sportlicher Leistung abzugrenzen, ist schwerer, als beim Zusammenhang von Misserfolg und negativen Emotionen. [vgl. Baumann 2011, 98f]

Angst

Aufgrund der vielfältigen Erscheinung ist es schwierig, bei sportlichem Verhalten Angst als Faktor für Misserfolg zu deuten. Im Grad der Ausprägung gibt es zudem eine große Spanne, angefangen bei Unsicherheit, bis hin zu panischem Fluchtverhalten. Ob ein Sportler während seines Handelns von Angst beeinflusst wird, kann man an dessen Körper, Motorik und Verhalten erkennen. Zu den körperlich-organischen Symptomen von Sportlern gehören die Pupillenerweiterung, Gesichtsröte oder stoßweises Atmen. Diese Symptome sind äußerlich erkennbar, ebenso wie die motorischen Symptome. Diese stören den Sportler in seinem Bewegungsablauf und lassen ihn darin kürzer, verkrampft oder unrhythmisch auftreten. Verhaltensmerkmale hingegen sind äußerlich schwer erkennbar. Sie zeigen sich beispielsweise in Vermeidungshandeln, wenn der Sportler einer schwierigen Situation aus dem Weg geht. [vgl. Baumann 2011, 106] Im Mannschaftssport ist ein solches Vermeiden oder Zögern besonders bei Zweikämpfen zu beobachten.

Hinsichtlich der Wirkung von Ängsten im Sport differenziert Baumann zwischen positiver und negativer Angst. Positive Ängste können Sportler zu Mehr-Leistungen oder vorsichtigerem Verhalten animieren. Negative Ängste dagegen hemmen, stören und lösen Vermeidungshandeln aus. Im Grad der Angst wird zwischen gering, mäßig und groß unterschieden. Geringe Ängste fördern am ehesten positive Handlungen, können für den Sportler eine Herausforderung darstellen. Mäßige Ängste stören den Sportler bereits in seiner weiteren Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen. Äußerlich sind dann motorische Merkmale der Angst zu erkennen. Unter großer Angst strebt der Sportler nach Sicherheit, hat die Situation dabei allerdings nicht mehr unter Kontrolle. [vgl. Baumann 2011, 108ff] Bei einem Basketballspiel können sich alle drei Ausprägungen von Angst ausdrücken. Gelingt es einem Team, gegen den Favoriten das erste Viertel zu gewinnen, erlebt dieser ein geringes Maß an Angst. Unter normalen Umständen wird der Favorit bei restlichen drei Vierteln den Rückstand als Herausforderung sehen. Hält der Underdog den Vorsprung über mehrere Viertel bis in die Schlussphase, gerät der Favorit zunehmend unter Druck. Die Angst wird – abhängig von den Persönlichkeiten der einzelnen Spieler – wachsen und sich zunächst mäßig äußern, erste Einflüsse auf die Bewegungsabläufe nehmen. Steht der Favorit wenige Spielminuten vor Schluss dann aufgrund des fortwährenden Rückstands und angesichts einer drohenden, nicht geplanten Niederlage unter hohem Druck, äußert sich mitunter große Angst. Diese verursacht panisches Verhalten, die Spieler verfolgen taktische Vorgaben in diesem Fall nicht wie gewohnt und handeln zunehmend emotionaler. In Ballsportarten, in denen präzise Ballbehandlung notwendig ist, wirkt sich dies in besonders hohem Maß negativ auf die sportliche Leistung aus.

Irrationale Unterstützung

Irrationale Handlungen sind im Sport weit verbreitet. Viele Sportler versuchen durch Aberglauben, Rituale oder Maskottchen ihrem sportlichen Ziel näher zu kommen. Sie sind Ausdruck des menschlichen Drangs nach Sicherheit und Unterstützung. Scheitert ein Sportler, kann er den Misserfolg auf ein fehlerhaftes Ritual, ein falsches Maskottchen oder seinen Aberglauben zurückführen. In einem solchen Fall spricht man auch von der kathartischen Funktion. [vgl. Baumann 2011, 141] Auf den ersten Blick haben diese Irrationalitäten keinen Bezug zu sportlicher Leistung. Dies zeigt sich bei der Auswahl von Maskottchen. Hier ergeben sich nach Baumann Unterschiede zwischen Sportlerinnen und Sportlern. Sportlerinnen tendieren demnach zu weichen, kuscheligen Maskottchen, Sportler eher zu Halsketten oder Gegenständen mit hohem symbolischem Wert. Beide Tendenzen weisen keinen Zusammenhang mit sportlicher Leistung auf, geben dem Sportler aber aufgrund seiner Gewöhnung an das Maskottchen Sicherheit. [vgl. Baumann 2011, 140f.]

Abergläubische Handlungen zielen dagegen mehr darauf ab, scheinbare, aber direkte Unterstützung beim Erzielen von Leistung zu erfahren. Dabei ordnen die Sportler Dingen unbewusst oder bewusst eine helfende Kraft zu. Das kann sich zum Beispiel darin äußern, dass Sportler nur mit einer bestimmten Trikotnummer spielen möchten. Der Tennisspieler Rafael Nadal gilt als einer der abergläubischsten Sportler. Der Spanier trägt zu Spielen 15 Zentimeter lange Socken und zieht sie über die Waden. Als Grund dafür gibt er an, sich sonst nicht konzentrieren zu können. [vgl. Allmeroth 2010/Sid 2013] Er schreibt den Socken in diesem Fall einen Einfluss auf seine Konzentration und Leistung zu, der aus rationaler Sicht nicht besteht.

Rituale im Sport beziehen sich im Gegensatz zu Maskottchen mehr auf die Aktion, als auf den Gegenstand. Bei der Aktion handelt es sich oft um eine Handlung, die – auch ohne erkennbaren Zusammenhang zur sportlichen Leistung – den Sportler zu Erfolg geführt hat. Neben seinem Aberglauben an eine vorteilhafte Sockenlänge durchläuft Nadal während eines Tennisspiels eine Vielzahl an Ritualen. Dazu zählt das Richten seiner Haare und seiner Hose vor jedem Aufschlag – was keinen nachweislich positiven Effekt für seinen Aufschlag hat. Bei Pausen verlässt Nadal das Feld bevorzugt nach seinem Gegner, wartet bei Bedarf, bis dieser den Platz verlassen hat. [vgl. sid 2013]

Irrationale Handlungen von Sportlern sind weit verbreitet. Ihr tatsächlicher Wert als Unterstützung beim Erbringen sportlicher Leistung ist schwer messbar. Das Dienen als Sicherheit für den Sportler ist allerdings eine Möglichkeit dieser Handlungen, einen positiven Effekt auf das Erbringen sportlicher Leistung auszuwirken.

4 Mentale Aspekte im Fußball

Dieses Kapitel ist einerseits als Fortführung des dritten Kapitels „Motivation im Sport“ zu sehen. Für einzelne Fußballer und Fußballmannschaften gelten die beschriebenen Faktoren zur Motivation ebenso, wie für andere Sportler. Jedoch grenzt sich der Fußball als Sportart aufgrund seiner Spezifität von anderen Sportarten ab. Der Fußball nimmt unter den Ballsportarten in Deutschland die Spitzenrolle ein. Das äußert sich unter anderem in den höchsten Zuschauerzahlen [vgl. Abbildung 2].

Sportart		durchschnittl. Zuschauer 1. Liga
Fußball		43496
Handball		4611
Basketball		4494
Eishockey		6343

Abbildung 2: Zuschauerzahlen der ersten Ligen [vgl. BBL, Eishockeypedia, Kicker d und Stadionwelt 2014]

Zusätzlich macht es sich durch die höchsten Fernsehgehdern bemerkbar, wie Jan Müller ausführt: „Die zweite deutsche Fußball-Bundesliga kassiert damit im Vergleich etwa mit den Top-Ligen im Basketball, Handball oder Eishockey bei weitem am meisten Fernsehgeld“ [Müller 2012]. Die Aussicht auf hohe Fernsehgehdern, damit verbunden höhere Gehälter der Spieler, unter hoher Popularität von Fans und Zuschauern macht den Fußball zu einer spezifischen Sportart und relevant, ihn auf Motivationsverhalten zu untersuchen. Es werden daher die Möglichkeiten untersucht, die ein Verein, einzelne Spieler, die Mannschaft selbst und der Trainer haben, um mentalen Einfluss auf das Team zu haben. Dabei werden Möglichkeiten aufgeführt und anhand von Beispielen mögliche Folgen für diese genannt. Eine unabdingbare Lösung zu bestimmen, die Erfolg im Fußball garantiert, ist nach Loy nicht möglich. Ihm zufolge gehört es zu den Irrtümern im Fußball, zu glauben, wie Erfolg entsteht [Loy 2008, 54, ff]

Welche Faktoren - ob das Geld, die Zuschauer, Fans oder Medien - die tragende Rolle bei Einflüssen spielen, hängt vom jeweiligen Verein, den Spielern, der Mannschaft und dem Trainer ab. Auf verschiedene Ausrichtungen geht der Autor in den jeweiligen Unterpunkten ein.

4.1 Einflussnahme der Vereinsführung

Der Verein in Form der Instanzen eines Vorstands, Sportdirektors, sportlichen Leiters, Managers und Aufsichtsrates kann als Leitung Einfluss auf Strukturen, Abläufe und Mitarbeiter eines Fußballclubs nehmen. In der Besetzung sind die Vereine unterschiedlich organisiert: Manche Vereine haben keinen Aufsichtsrat oder Sportdirektor, dafür andere Posten, welche diese Arbeit ausfüllen. Aufgrund der unterschiedlichen Befugnisse in den Vereinen geht der Autor fortan beim Begriff „Vereinsführung“ von einer oder mehreren Personen aus, die ausreichenden Einfluss auf die beschriebenen Geschehnisse im Verein haben.

Erkennt die Vereinsführung dauerhaft ein Motivationsproblem innerhalb der Mannschaft, ist der Austausch des Trainers oft die Folge. In der abgeschlossenen Bundesliga-Saison 2013/2014 versuchten Vereinsführungen von fünf Teams insgesamt neun Mal, mittels eines Trainerwechsels zum Erfolg zu finden. [vgl. RP-Online 2014] In der laufenden Saison spielte dabei nicht unbedingt ein mangelhaftes Konzept des Coachs die entscheidende Rolle der Entlassung. Vor allem gegen Ende der Saison versuchten die Vereinsführungen durch einen neuen Trainer „frischen Wind“ in die Mannschaft zu bringen [vgl. FCN 2014] oder die Konkurrenzsituation im Team neu anzufachen. Der neue Übungsleiter lernt die Spieler erst kennen, schätzt deren Stärke möglicherweise anders ein, als der vorherige Trainer. Als Mirko Slomka am 22. Spieltag zum ersten Mal als Nachfolger des zuvor beurlaubten Bert van Marwijk auftrat, änderte er die Startaufstellung auf sechs Positionen. [vgl. Kicker 2014a und Kicker 2014b] Nachdem der Hamburger SV am 21. Spieltag in Braunschweig mit 4:2 verloren hatte, gewannen sie am 22. Spieltag gegen favorisierte Dortmund im eigenen Stadion mit 3:0.

Der Erfolg von Trainerwechseln hängt von vielen Faktoren ab. Je nach Zeitpunkt des Austauschs, der Verfassung der Mannschaft oder den kommenden Gegnern kann er die Leistungen der Mannschaft positiv, irrelevant oder negativ beeinflussen. Im Folgenden unternimmt der Autor den Versuch, den Erfolg von Trainerwechseln anhand der Bundesliga-Saison 2013/2014 einzuordnen. Dabei geht er insbesondere auf die Trainerwechsel von Bayer 04 Leverkusen, Hannover 96 und dem 1.FC Nürnberg ein. Die Trainerwechsel des VfB Stuttgart und Hamburger SV lassen aus Sicht des Verfassers keine bemerkenswerten Rückschlüsse auf eine veränderte Leistung der Mannschaften zu. Bei den Trainerwechseln der genannten drei Vereine unterscheidet sich primär der Zeitpunkt des Wechsels: Der 1.FC Nürnberg tauschte den Trainer nach dem achten Spieltag das erste Mal, Hannover 96 zur Winterpause und Bayer 04 Leverkusen zur Schlussphase der Saison am 29. Spieltag. Alle drei Vereine standen zum Zeitpunkt der Trainerwechsel nicht auf einem für ihre sportlichen Ambitionen angemessenen Tabellenplatz. Daher war Erfolglosigkeit im Sinne einer mangelhaften Punktzahl oder eines mangelhaften Tabellenplatzes die Voraussetzung für die Vereins-

führungen, Anlass zum Umdenken bei der Besetzung der Trainerposition zu haben. Nach Meinung des Autors haben am Beispiel des 1.FC Nürnberg folgende weitere Intentionen der Vereinsführung vorgelegen:

1. Änderung des Spiel-Systems und der Ausrichtung der Mannschaft

Die Entlassung des ersten Nürnberger Trainers, Michael Wiesinger, nach acht Spieltagen ist neben dem Fehlstart in die Saison und Platz 16 auf den Wunsch der Vereinsführung, offensiveren Fußball spielen zu lassen, zurückzuführen. Wiesinger sprach sich vor der Saison gegen offensiven Fußball seiner Mannschaft aus. [vgl. Nehmer 2013] Sein Nachfolger Gertjan Verbeek hingegen versprach sich von einer offensiven Ausrichtung des Teams mehr Erfolg. [vgl. Eder 2014] Beide taktische Varianten halfen dem 1.FC Nürnberg nicht, aus dem Abstiegskampf zu entfliehen. Der Sportvorstand Martin Bader warf Verbeek nach seiner Entlassung vor, dass bei ihm „nie hundertprozentig angekommen ist, in welcher Gefahr der 1. FC Nürnberg schwebt“. [vgl. Bundesliga a 2014]

2. Motivation der Mannschaft, Setzen neue Impulse

Bei der Wahl des dritten Trainers bevorzugte die Vereinsführung des 1. FC Nürnberg den Faktor Motivation. Roger Prinzen legte das Hauptaugenmerk seiner Arbeit nicht auf taktische Belange, sondern auf die Emotionalisierung und Motivierung seiner Spieler. [vgl. Bundesliga a 2014]

Im Gegensatz zu Wiesinger erreichte Verbeek im Durchschnitt mehr Punkte pro Spiel. Dennoch reichte der erhöhte Wert von 0,91 nicht, um den Tabellenplatz zu verbessern. Statt wie zuvor auf dem Relegationsplatz stand der 1.FC Nürnberg unter Verbeek zum Ende seiner Amtszeit auf Platz 17. Prinzen erreichte in den letzten vier Saisonspielen mit motivierenden Methoden einen unterdurchschnittlichen Punkteschnitt pro Spiel von 0,25 und beendete die Saison auf dem Abstiegsplatz 17. Zu berücksichtigen ist nach Ansicht des Autors in der Amtszeit von Prinzen, dass dieser gegen Ende der Saison eine verunsicherte Mannschaft übernahm und in kurzer Zeit wenige Aussichten auf eine spontane Verbesserung der Leistung hatte.

Der Trainerwechsel bei Bayer 04 Leverkusen von Sami Hyypiä zu Sascha Lewandowski am 29. Spieltag kann unter taktischen Gesichtspunkten eher wenige Aussichten auf Erfolg haben. Bei verbleibenden fünf Spielen ist es für einen Trainer schwer, der Mannschaft ein neues taktisches Konzept vermitteln, bedenkt man, dass dafür oftmals gar mehr als eine Sommervorbereitung nötig ist. Die Vereinsführung sah in diesem Fall das Erreichen des Ziels, die Qualifikation für einen internationalen Wettbewerb, in Gefahr und erhoffte sich vom neuen Trainer neue Impulse. [vgl. Pluschke 2014] Lewandowski gelang der Umschwung, er erreichte Platz vier und damit

die Qualifikation zur Championsleague. Als Mittel zur Motivation diene ihm in der Schlussphase der Saison die Konzentration der Spieler auf einen erfolgreichen Abschluss der Saison. Dazu erhöhte er den Druck, wie sein Spieler Gonzalo Castro beschreibt: "Wir spielen einfach besser, wenn wir ein bisschen Druck kriegen. Wenn sich ein Schlendrian einschleicht, braucht man manchmal einen Tritt in den Hintern. Das kann Sascha [Lewandowski/ S.R.] ganz gut. Das war für uns als Team wichtig, dass er mal dazwischen haut" [Klüttermann 2014]. Sportdirektor Rudi Völler umschreibt den Erfolg motivierender Handlungen des Trainers: "Sascha hat es einfach geschafft, die Blockade zu lösen" [Klüttermann 2014].

Bei Hannover 96 hingegen spricht der Zeitpunkt des Trainerwechsels nach dem 17.Spieltag für die Intention, der Mannschaft ein neues taktisches Konzept zu verordnen. Zur Winterpause und Vorbereitung für die Rückrunde hat der Trainer Zeit, den Spielern neue Ansätze zu vermitteln. Mit dem neuen Trainer Tayfun Korkut verband die Vereinsführung auch eine neue Spielphilosophie für die Mannschaft. [vgl. Marwedel 2014] Der Aspekt, dass der vorherige Trainer Mirko Slomka die Mannschaft nach drei Jahren im Verein nicht mehr motivieren konnte, kann nach Meinung des Verfassers eine untergeordnete Rolle gespielt haben.

In Abwägung der genannten und weiterer Beispiele ist zu erkennen, dass mangelnde Motivierung der Mannschaft als Grund für eine Entlassung vorkommt – und das unabhängig von sportlichen Erwartungen an die Mannschaft. Nach Meinung des Autors waren die in den Beispielen aufgeführten drei Vereine jeweils in unterschiedlichen Tabellenregionen anzusiedeln: Bayer 04 Leverkusen unter den ersten vier Mannschaften, Hannover 96 in der oberen Tabellenhälfte und der 1.FC Nürnberg im unteren Tabellenendrittel. Bei allen drei Vereinen waren bei den Trainerentlassungen mangelnder Einfluss auf die Mannschaft mittels Motivation die Gründe, oder spielten wie bei Hannover 96 zumindest eine Rolle.

Die Erfolge der Trainerwechsel lassen sich bei sieben messbaren Umstellungen als positiv bezeichnen: fünf Mal konnte die durchschnittliche Punktzahl pro Spiel angehoben werden. Bei vorwiegend motivational begründeten Trainerwechseln kam es unter den genannten Beispielen von Bayer 04 Leverkusen zu einer deutlichen Leistungssteigerung. Während der vorherige Trainer Hyypiä mit der Mannschaft durchschnittlich 1,66 Punkte pro Spiel generierte, erreichte sein Nachfolger Lewandowski ohne lange Zusammenarbeit mit der Mannschaft auf Anhieb 2,6 Punkte pro Spiel. [vgl. Kicker e 2014] Der Effekt ist nach Meinung des Autors motivationalen Handlungen zuzuschreiben, da für grundlegende taktische Änderungen eine ausreichende Trainingszeit mit der Mannschaft notwendig gewesen wäre.

Neben einem Trainerwechsel können von der Vereins- oder Verbandsführung versprochene Spiel- oder Siegprämien für die Mannschaft eine Motivation bedeuten. Bei der Weltmeisterschaft 2014 in Brasilien konnte sich die Kameruner Mannschaft nicht mit ihrem Verband über eine Prämie einigen, die jeder Spieler für das Antreten zum Turnier erhalten soll. Nach Verhandlungen hob der Verband die ursprünglich angebotene Prämie von 68000 Euro pro Spieler auf 76000 Euro bei Erreichen des Achtelfinals an und sagte für jede weitere Runde die nochmalige Zahlung der Summe sowie eine sechsprozentige Beteiligung an den Weltmeisterschaft-Einnahmen des Verbandes zu. Während der Verhandlungen drohte die Mannschaft, ein Testspiel zu verweigern. Die Anreise zur Weltmeisterschaft trat die Mannschaft zunächst nicht an, reiste erst einen Tag später als geplant und nach der Einigung nach Brasilien. [vgl. Kamerun 2014] Nach Ansicht des Autors verdeutlichen die Weigerung der Mannschaft sowie die Verhandlungen die Bedeutung von Prämien für die einzelnen Fußballer. Das Entgegenkommen in Form einer leistungsorientierten Prämie wiederum zeigt die Erwartung des kamerunischen Verbandes, die Spieler damit zusätzlich zu Mehr-Leistungen zu motivieren.

In der Saison 1988/1989 sprach die Vereinsführung des 1.FC Köln seinen Spielern als Prämie für die Meisterschaft 40.000 Deutsche Mark aus. Um den Spielern die Prämie visuell darzustellen, klebte der damalige Trainer Christoph Daum am 27. Spieltag vor dem Heimspiel gegen Borussia Mönchengladbach die gesamte Prämie in Scheinen an die Kabinentür. [vgl. Daum 2014] Das Spiel gewann die Mannschaft mit 3:1, verlor jedoch letztlich den Kampf um die Meisterschaft und wurde Zweiter. [vgl. Fußballdaten a 2014]

Eine Korrelation von Prämien und einer Leistungssteigerung durch gesteigerte Motivation lässt sich schwer nachweisen. Welche Rolle die Motivation bei vielen anderen Einflüssen wie dem Gegner, der eigenen Leistungsfähigkeit oder Form, beim Erreichen von Zielen spielt, ist in einer objektiven Untersuchung schwer zu definieren. Festzustellen bleibt, dass eine Sonderprämie – abgesehen von den vertraglichen Prämien – für einzelne Spiele oder Erfolgsfälle selektiv angewendet werden und sich der Erfolg daraus nicht steuern lässt.

Bei der Emotionalisierung der Spieler kann die Vereinsführung ihren Stand als oberste Instanz im Verein ausnutzen. In der Realität geschieht dies, wenn Mannschaften Krisenzeiten durchlaufen und die Präsidenten oder Sportmanager in der Kabine eine Ansprache halten. Diese kann aggressiv, fordernd, aber auch ruhig und sachlich sein. In jedem Fall ist ihr Ziel, die Spieler emotional zu erreichen und wieder auf den Erfolg zu fokussieren. Der sportliche Leiter des Hamburger SV, Oliver Kreuzer, versuchte mit dieser Option seine Spieler zu motivieren. [vgl. Hardt 2014] Nachdem die Mannschaft auf den 17.Tabellenplatz abgerutscht war, hielt er eine ruhige Kabinenansprache, in

der er in den Spielern eine Trotzreaktion wecken wollte: „Ich habe gesagt, dass mittlerweile keiner mehr einen Pfifferling auf den HSV gibt“ [Hardt 2014]. Das anschließende Spiel gegen Hertha BSC verlor der Hamburger SV mit 0:3. Dennoch ist nach Meinung des Autors aufgrund der in der Regel gegebenen Autorität der Vereinsführung eine Kabinenansprache von Wirkung, solange sie gezielt in einem passenden Ton gesprochen und nicht zu häufig als motivierendes Mittel angewandt wird.

4.2 Einflussnahme der Spieler

Die Spieler eines Vereins haben maßgeblichen Anteil daran, welche Ergebnisse die Mannschaft erzielt. Abgesehen davon wird die Motivierung der Mannschaft oft als Aufgabe des Trainers angesehen, kann aber auch von einzelnen Spielern erfolgen. Inwiefern sich die Spieler dabei einbringen und hinsichtlich der Motivierung ihrer Mitspieler Erfolg haben, hängt nach Meinung des Verfassers hauptsächlich von ihrer Persönlichkeit und Rolle in der Gruppe ab. Dabei ist zwischen Spielern zu unterscheiden, die mittels intrinsischer Motive ihre Motivation aufgrund des eigenen Anspruchs an sich selbst beziehen und Spielern, die sich durch extrinsische Motive, beispielsweise aufgrund der bei Erfolg zu erwartenden Prämien oder Anerkennung, motivieren.

Die Persönlichkeit eines Sportlers äußert sich nach Baumann in intellektuellen Fähigkeiten, Einstellungen, psychodynamischen Persönlichkeitsmerkmalen und Steuerungsfähigkeiten. Diese vier Komponenten bestimmen, wie der Sportler mit objektiven Umwelteinflüssen umgeht. Intellektuelle Fähigkeiten beweist ein Sportler, indem er beim Umsetzen der Taktik und dem Erreichen der Mannschaftsziele gewinnbringende Wege wählt. [Baumann 1986, 164] Für einen Spieler bedeutet das, bei der internen Motivation in Gesprächen oder als Kapitän bei Ansprachen den passenden Ton zu treffen. Die Abwägung zwischen Emotionalisierung, dem „Mitreißen“ der Mitspieler, und beruhigender Tonart, gelingt Spielern mit hohen intellektuellen Fähigkeiten eher. Inwieweit die intellektuellen Fähigkeiten der Persönlichkeit umgesetzt werden können, wird deutlich von der Steuerungsfähigkeit des Spielers beeinflusst. Zu dem Wissen, welche Wege in welcher Situation angebracht sind, sind damit noch Fähigkeiten wie Beharrlichkeit, Wille oder Konzentration von Relevanz. [vgl. Baumann 1986, 164] Je mehr diese beim Spieler ausgeprägt sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass er seine intellektuellen Fähigkeiten auch in schwierigen Situationen einbringen kann. Diese können nach einer Niederlagenserie entstehen oder nach einem wichtigen Spiel, das verloren ging. Bei ersterem ist vor allem die Beharrlichkeit der Persönlichkeit gefragt, motivierende Maßnahmen im generellen nicht zu unterlassen, sondern weiter an die Mannschaft zu glauben. Bei letzterem steht vor allem die Konzentration und der Wille im Fokus, nicht an einem Spiel die generelle Leistung der Mannschaft zu werten. In

dieser Situation würden psychodynamische Persönlichkeitsmerkmale des Spielers eine besondere Rolle einnehmen. Diese beziehen sich auf die Stärke, Dauer und Tiefe emotionaler Prozesse und bestimmen damit die emotionale Beeindruckbarkeit von Spielern. [vgl. Baumann 1986, 164] In den aufgeführten „schwierigen Situationen“ schadet es dem Spieler, nimmt er die Situation zu emotional wahr und kann in der Folge einer nicht objektiven Einschätzung der Lage seine intellektuellen Fähigkeiten nicht ausschöpfen. Die Einstellung des Fußballers wirkt sich nach Baumann auf das sportliche Verhalten aus. Wie stark und in welcher Form, hängt von den emotionalen Rahmenbedingungen und damit auch von den jeweiligen psychodynamischen Persönlichkeitsmerkmalen ab. Spieler, die auf Situationen zu emotional reagieren, haben demnach Schwierigkeiten, ihren Einstellungen zu folgen.

In Bezug auf Kapitel 2.2. „Rollen innerhalb von Gruppen“ überträgt der Autor im Folgenden die Theorie sportunabhängiger Gruppen auf Mannschaften im Fußball und teilt nach seiner Meinung die Möglichkeiten der jeweiligen Spieler zu, Einfluss auf die Motivation der Mannschaft zu nehmen. Spieler, welche die oben genannten Merkmale besonders ausgeprägt verinnerlichen und der Mannschaft durch gezielte motivierende Maßnahmen Kraft geben, nennt man im Fußball auch Führungsspieler oder Leader. Sie übernehmen Verantwortung, kommen daher auch für das Amt des Kapitäns in Frage. Dieser fungiert oft als Bindeglied zwischen Trainer und Mannschaft und repräsentiert die Mannschaft auch gegenüber Fans und Medien nach außen. Bei solchen Spielern handelt es sich in der Regel um leistungsstarke Gruppenmitglieder, da ein Einbringen in die Mannschaft oft unmittelbar damit verbunden ist, auch als Vorbild auf dem Platz zu stehen und Leistung zu bringen. Ebenso wie bei der Rolle eines leistungsstarken Gruppenmitglieds kommt es auf die tatsächliche Leistung, nicht auf das Leistungspotential des Spielers an. Ihr gehobener Status innerhalb der Mannschaft ist dann mittels eines Statussymbols, der Kapitänsbinde, verdeutlicht. Dies als Ausdruck des formellen Status bedingt zusätzlich den informellen Status. Ohne die Wertschätzung und Anerkennung der Mitspieler kann ein Kapitän nicht in seiner Rolle auftreten. Ein Spieler unter den genannten Gesichtspunkten ist für den Trainer hinsichtlich der Motivation unabdingbar, um die Mannschaft gezielt zu erreichen. Der Spieler übernimmt selbst tragende Aufgaben der Motivierung auf und neben dem Platz.

Neben dem genannten leistungsstarken Gruppenmitglied gibt es in Mannschaften leistungsschwache Spieler. Ob temporär oder dauerhaft: Ist die Leistung des Spielers nicht dem durchschnittlichen Niveau der Mannschaft angepasst, kann dieser wenig Einfluss auf die Motivation der Mannschaft nehmen. Möglicherweise steht für ihn zunächst ein Individualziel, das Erreichen seiner Form oder eines Vereinswechsels, im Vordergrund.

Der Kontrast zwischen beliebten und aufwiegelnden Gruppenstars lässt sich auch auf das Gefüge einer Mannschaft übertragen. Dabei können allerdings nur beliebte Gruppenstars ihrer herausragenden Rolle innerhalb der Mannschaft bei der Motivierung gerecht werden. Um einzelne Mitspieler oder die gesamte Mannschaft motivieren zu können, sind das Ansehen und der Rückhalt in der Mannschaft notwendig. Ein beliebter Gruppenstar kann der oben beschriebene Leader sein, aber auch eine andere Rolle unterhalb des Kapitäns einnehmen. Im Mannschaftsrat können mehrere beliebte Gruppenstars fungieren, übernehmen teilweise repräsentative Aufgaben des Kapitäns. In dieser Rolle im Mannschaftsrat sind die Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit als Fähigkeiten hoch einzuschätzen, noch vor der Leistung auf dem Platz. Aufwiegelnde Gruppenstars erleben innerhalb der Mannschaft eine ähnliche Aufmerksamkeit und gehobene Rolle, allerdings haben sie statt eines positiven Einflusses einen negativen. Aufwiegelnde Gruppenstars können Spieler sein, die bei der Entscheidung für den Kapitän oder Mannschaftsrat nicht berücksichtigt wurden, aber dafür Ambitionen hegen. Innerhalb der Mannschaft sorgen sie mit Missstimmung für Unruhe und wirken eher demotivierend. Das Verfolgen rein individueller Interessen, dem Machtstreben, verhindert einen positiv motivierenden Einfluss auf die Mannschaft.

Lebhafte Spieler können sich hinsichtlich der Motivierung der Mitspieler positiv, aber auch negativ auswirken. Wenn sie durch ihre erhöhte Aktivität ihre Mitspieler zu einem Mehr an Leistung motivieren können, kann man von einer positiven Wirkung ausgehen. Ist der Spieler lediglich ein sehr aktiver „Spaßmacher“ innerhalb der Gruppe, hält sich die positive Wirkung, abgesehen vom möglichen Erzeugen einer positiven Stimmung, in Grenzen.

Ruhige Spieler können ebenfalls positive und negative Wirkung auf die Motivation der Mannschaft haben. Handelt es sich um Spieler, denen eine sachliche Analyse der Spielsituation leicht fällt, kann die ruhige Art förderlich für die Beruhigung der Mitspieler wirken und dazu motivieren, „kühlen Kopf zu bewahren“. Ist der Spieler in seiner ruhigen Art eher zurückhaltend oder schüchtern, wirkt sich dies zunächst negativ auf seine Leistung aus. Daher ist ein positiver Einfluss auf die Motivation der Mannschaft nicht zu erwarten, der Spieler ist selbst zu sehr damit beschäftigt, sein Individualziel, dem Einbringen in die Mannschaft und dem Zeigen von Leistung, zu erreichen.

Außenseiter sind in der Mannschaft ebenso zu sehr auf andere Ziele, als auf die Motivation, fokussiert. Das Individualziel, sich in die Mannschaft einzubringen, Leistung zu zeigen, oder aufgrund von Frustration den Verein zu wechseln, steht über dem gruppenzielorientierten Motivieren der Mitspieler. Spielt der Außenseiter trotz mangelhafter Leistung eine tragende Rolle hinsichtlich der Aufmerksamkeit in der Mannschaft, wirkt sich sein störendes Verhalten mitunter negativ auf die Motivation der Mannschaft aus. Er analysiert sein eigenes Leistungsvermögen subjektiv und äußert sich kritisch zur

Leistung der anderen Spieler oder der Mannschaft im Gesamten. Er sieht keinen Anlass, das Team durch Motivierung zu unterstützen, da er am Gruppenerfolg nicht oder nur geringfügig interessiert ist.

Spieler, die Probleme mit sich tragen oder durch einen Transfer neu hinzugekommene Spieler, sind hinsichtlich der Integration ähnlich wie ein Außenseiter anzusehen. Die erst- oder nochmalige Einbindung in die Mannschaft ist die Voraussetzung dafür, dass diese Spieler einen Beitrag zur Motivierung der Mannschaft leisten können. Kann ein Spieler sein Leistungsvermögen hinsichtlich der Leistung auf und neben dem Platz, dazu zählt die Motivierungsfähigkeit, aufgrund privater Probleme nicht abrufen, steht der Trainer oder Kapitän in der Pflicht, den Spieler durch gezielte Hilfsmaßnahmen wieder als „funktionelles“ Mitglied in die Mannschaft einzubinden. Neue Spieler müssen sich die Anerkennung und den Rang innerhalb der Mannschaft durch Leistung zunächst verdienen, ehe sie eine positive Auswirkung auf die Gruppe haben können. In manchen Fällen erzeugt ein Spieler alleine durch sein Auftreten auch ohne Einbindung in die Mannschaft für Motivation. Um gezielt und stärker zu motivieren, ist jedoch ein fester Rang und Einbindung in das Team nötig.

Bei den verschiedenen Rollen, die Spieler innerhalb einer Mannschaft einnehmen, ist das Verfolgen verschiedener Ziele zu beobachten. Förderlich für die Motivation der Mannschaft wirken dabei Spieler, die gruppenziel- oder gruppenerhaltungsorientiert fungieren. Sie wollen mit der Mannschaft die gesetzten Ziele erreichen oder gar übertreffen. Dafür wollen sie ihre Leistung abrufen, die Mitspieler ebenso dazu animieren. Dabei greifen sie – im Rahmen ihrer Möglichkeiten – auf Mittel der Motivation zurück. Spieler, die individuelle Ziele verfolgen, beispielsweise einen Vereinswechsel oder lediglich die eigene Leistung zu verbessern, können nur in geringem oder keinem Maß Einfluss auf die Motivation der Mannschaft nehmen. Unter bestimmten Umständen kann ihr Verhalten gar schädlich für die Motivation der Mitspieler sein. Das kann der Fall sein, wenn der Spieler seinen Wechselwillen zu einem anderen Verein öffentlich macht – und eventuell dennoch aufgestellt wird.

4.3 Einflussnahme des Trainers und der Mannschaft

Der Trainer als verantwortlicher Funktionär für die Aufstellung und Taktik der Mannschaft hat einen großen Einfluss auf die Motivation seiner Spieler. Sein Einwirken während des Spiels dagegen ist aufgrund der lokalen Distanz zu seinen Spielern eingeschränkt. Daher kommt der zweite Faktor, die Motivationsfähigkeit der

Mannschaft als Ganzes, zum Tragen. Der Unterschied an Möglichkeiten zur Einflussnahme zwischen einzelnen Spieler und der Mannschaft im Gesamten liegt meines Erachtens beim Auftreten. Einzelne Spieler motivieren sich gegenseitig, die Mannschaft mit elf Spielern auf dem Feld agiert dagegen als Gesamtheit auf Situationen. Dabei spielt oft der Kapitän als Antreiber und Vorbild eine wichtige Rolle.

Im Folgenden untersucht der Autor zunächst die Wirkungsmöglichkeiten des Trainers auf die Motivation seiner Mannschaft hinsichtlich von Regulation. Um die Konzentration [vgl. 2.5 Gefühlsbedingte Einflüsse] von Spielern zu erhöhen, kann der Trainer Techniken der Selbstgesprächsregulation oder mentale Übungen trainieren lassen. Das Selbstgespräch dient dabei nicht der Kommunikation mit anderen Spielern, sondern der intensiven Auseinandersetzung mit eigenen Handlungen. Auf die Situation und Anforderung angepasst, kann ein Selbstgespräch den Spieler auf das Bevorstehende konzentrieren. Selbstgespräche können positive Auswirkungen auf die Motivation und Emotion eines Spielers haben. Einen Schritt weiter geht das mentale Training: Hierbei stellt sich der Spieler eine planmäßige Bewegung in ihrer praktischen Ausführung wiederholt vor. Durch die Simulation soll ein optimaler Bewegungsablauf in der Praxis gefördert werden. Für ein bevorstehendes Spiel kann der Spieler sich beispielsweise seiner Rolle auf dem Platz bewusst werden und gedanklich Spielsituationen „durchspielen“. [vgl. Hermann 2012, 225]

Die Aktivationsregulation kann vom Trainer dafür genutzt werden, die Spieler zu entspannen. Durch Fördern regenerativer Maßnahmen sollen sich die Spieler entspannen, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren. Im Anschluss an die intensive Regeneration soll so eine höhere Konzentration auf das Spiel möglich sein. [vgl. Hermann 2012, 226f]

Die Emotionsregulation geht entgegen der Aktivationsregulation auf vorhandene Energien ein. Dabei geht es für den Trainer darum, Emotionen der Mannschaft oder von einzelnen Spielern zu erkennen und gezielt für die weitere Arbeit zu nutzen. Ist die Mannschaft in ihrem Auftreten situativ aggressiv, kann der Trainer dementsprechend darauf reagieren und eine angebrachte Verteidigung, beispielsweise ein laufintensives Pressing, spielen lassen. Für das Training der Spieler sollte die Emotionsregulierung in sportpsychologischer Hinsicht eine Rolle spielen. Dabei können die Spielern selbst lernen, mit ihren eigenen Emotionen auf dem Platz umzugehen, diese gegebenenfalls zu regulieren, um beispielsweise eine rote Karte abzuwenden oder diese gar für Eigen-Motivation zu nutzen. [vgl. Hermann 2012, 227]

Der Autor führt im Folgenden verschiedene Situationen auf, die Mannschaften während eines Spiels, einer Saison oder eines anderen Wettbewerbs begegnen und in denen die Motivartion des Teams eine tragende Rolle spielt. Dabei stellt der Verfasser einen

Kontrast her, stellt nach seiner Meinung positive Reaktionen negativen gegenüber und möchte somit einen Hinweis dazu geben, welches motivierende Verhalten Mannschaften in einer jeweiligen Situation weiterhelfen kann. Dabei spielt oft die Zusammenarbeit von Trainer und Mannschaft eine Rolle. In Fällen von empirischer Nachweisbarkeit nennt er wissenschaftliche Erkenntnisse.

Führung und Rückstand

Eine Führung bringt eine Mannschaft dem vereinbarten Ziel näher, gleich ob dieses als Siegeswunsch, Unentschieden oder „mithalten“ formuliert ist. Wie Mannschaften mit einer Führung umgehen, kann sehr unterschiedlich sein. Manche Mannschaften nehmen die Führung zum Anlass, „einen Gang zurückzuschalten“, andere motiviert es, den Gegner besonders hoch zu besiegen. Im Championsleague-Finale 2005 traten beide Reaktionen auf. Der AC Mailand traf auf den FC Liverpool und führte zur Halbzeitpause mit 3:0. In der Halbzeitansprache verkündete der Liverpools Trainer Rafa Benitez eine taktische Umstellung der Formation. Um den Rückstand aufzuholen, sollten seine Spieler fortan offensiver spielen, mit einer Dreier-, statt einer Vierer-Abwehrkette. Neben der taktischen Komponente war es zusätzlich nötig, die Mannschaft in der Halbzeit davon zu überzeugen, dass das Spiel noch nicht verloren ist. Der Kapitän des FC Liverpool, Steven Gerrard, beschreibt seine Stimmung zur Halbzeit: „Ich saß da und hielt meinen Kopf in meinen Händen. Ich dachte, das war’s“ [Uefa Classics 2014]. Gerrard und seine Mitspieler hatten das Spiel bereits „abgehakt“. Torhüter Jerzy Dudek beschreibt die Stimmung in der Halbzeit als „Totengräberstimmung“. Die Motivation, die zweite Hälfte mit voller Energie und dem Willen zum Aufholen anzugehen, erhielt die Mannschaft in drei Schritten: Von ihrem Trainer, Kapitän und den Fans. Zunächst hielt der Trainer, als Einziger, der noch an eine Wende glaubte, eine motivierende Ansprache. Zum Ende der Halbzeitpause richtete Gerrard als Kapitän „wachrüttelnde“ Worte an die Mannschaft und appelliert an deren Ehre. Als diese den Platz zur zweiten Halbzeit wieder betritt, wird sie lautstark von den eigenen Fans bejubelt. Als „enthusiastisch“ beschreibt Dudek die schreienden Fans und als „unglaublich“ das Gefühl, das diese Aktion bei den Spielern ausgelöst habe. [vgl. Uefa Classics Video 2014] Diese drei Schritte, angefangen bei der Motivation des Trainers, über den Appell des Kapitäns bis hin zu den frenetischen Fans, gaben den Spielern den Glauben an eine Wende des Spiels zurück. Die Wende wurde durch drei schnelle Tore des FC Liverpool in der 54., 56. und 60. Spielminute eingeleitet. Nach der Verlängerung gewann der FC Liverpool das Finale im Elfmeterschießen.

Vergleicht man die Stimmung in der Mannschaft des FC Liverpool zum Ende der ersten Halbzeit und den Willen zu Beginn der zweiten Halbzeit, scheint ein gewichtiger

Anteil der Motivation am letztlichen Erfolg offenkundig. Wie groß dieser genau ist, bleibt aber aufgrund anderer Faktoren, wie der taktischen Umstellung, nicht messbar.

Der FC Liverpool schöpfte in diesem Finale trotz einer scheinbar ausweglosen Situation alle Mittel aus, um den Spielverlauf umzukehren. Der AC Mailand hingegen konnte den umgekehrten Spielverlauf und die Dominanz des FC Liverpool nicht mehr wenden. Umso bemerkenswerter ist hier der Eindruck, dass die Mailänder Spieler aufgrund der aufgeholten Führung Druck, Angst oder Resignation verspürten. Sie konnten aufgrund des nötigen Aufwands müde Liverpools Spieler nicht mehr entscheidend in Bedrängnis bringen: „Milan spielte nun Flanke über Flanke in den Strafraum der Liverpools, die stehend K.O. eine überragende Strafraumverteidigung zeigten“ [PP 2013].

Zu erkennen ist in diesem Spiel, dass die Führung des AC Mailand zu einem mannschaftlich geschlossenem Verhalten führte. Nach dem 3:0 erhöhte die führende Mannschaft nicht weiter und war nach drei Gegentoren nicht mehr in der Lage – trotz eines konditionellen Vorteils – das Spiel vor dem Elfmeterschießen für sich zu entscheiden [vgl. PP 2013]. Oben beschriebene mentale Gründe auf Seiten beider Mannschaften liegen neben taktischen Belangen meiner Meinung nach hauptsächlich vor.

Ins Hintertreffen können Mannschaften unter anderem früh, vermeintlich unverdient oder hoch geraten. In jedem dieser Fälle handelt es sich nicht um einen gewöhnlichen Rückstand, sondern ein oder mehrere Gegentore, welche die Motivation der Mannschaft ansprechen. Darauf kann diese unterschiedlich reagieren. Zu bemerken ist, dass der Zeitpunkt eines Rückstandes zwar offensichtlich – beispielsweise ein Rückstand kurz nach Anpfiff – besonders negative Auswirkung auf die Motivation der Mannschaft zu haben scheint, für den letztlichen Spielausgang jedoch irrelevanter ist. Viele Sportreporter, Kommentatoren, Trainer und Spieler bewerten ein Gegentor kurz vor der Halbzeit als einen „psychologisch ungünstigen Zeitpunkt“. Loy tendiert aufgrund einer empirischen Untersuchung von 350 Spielen der englischen ersten Liga dazu, keinen leistungstechnischen Zusammenhang zwischen dem Zeitpunkt eines Gegentores und dem Spielausgang zu sehen. Aus motivationalen Gesichtspunkten ist ein Gegentor zu jedem Zeitpunkt zunächst nachteilig. Fällt dieses kurz vor der Halbzeitpause, kann eine Halbzeitansprache kurz darauf allerdings möglicherweise zum Vorteil werden. Fällt das Tor nach der ersten Halbzeit, hat der Trainer keine adäquate Möglichkeit, motivierenden Einfluss auf seine Mannschaft zu nehmen [Loy 2008,

Sieg und Niederlage

Siege oder Niederlagen können Mannschaften auf dem Weg zu ihren Saisonzielen bestärken oder unter Druck setzen. Beim Umgang mit Siegen sind in mentaler Hinsicht vorwiegend zwei Verhaltensarten zu beobachten: Tiefstapeln und Hochmut. Der VFL Wolfsburg stand in der Bundesliga-Saison 2004/2005 entgegen der Erwartungen am zwölften Spieltag auf dem ersten Tabellenplatz. Der Trainer Erik Gerets sah seine Mannschaft zu diesem Zeitpunkt dennoch nicht als möglichen Titel-Konkurrenten für die anderen Top-Teams. Dabei argumentiert er gegen den Trend, der nach etwa einem Drittel der Saison vorliegt. [vgl. RP 2004] Zur Begründung zieht er Gründe heran, die aus sportlicher Sicht keinen Bezug zur aktuellen Leistung haben: „Außerdem kann ein Team, das vor sieben Monaten noch gegen den Abstieg gekämpft hat, nicht heute plötzlich Titelanwärter sein“ [RP 2004]. Welchen Abschluss eine Mannschaft in der Vorsaison erreicht hat, hat alleine auf sportliche Leistung in der nächsten Saison keine nachweisbare Auswirkung: Der 1. FC Kaiserslautern beispielsweise wurde direkt nach dem Aufstieg in die erste Liga deutscher Meister. [vgl. Spiegel 2010]

Das bewusste Tiefstapeln soll den Druck von Spielern nehmen und dafür sorgen, dass gute Leistungen nicht für Hochmut sorgen, der die Konzentration auf die Ziele senken könnte. Ähnliche Beispiele wie die des Wolfsburger Trainer Gerets gibt es auch aus Meisterschaftskämpfen anderer Saisons. [vgl. Heike 2010]

Dem gegenüber steht der Hochmut, der Mannschaften, Trainer oder Fans nach einer Reihe von Siegen ereilen kann. Zur Weltmeisterschaft im eigenen Land gingen die deutsche Frauenfußball-Nationalmannschaft offensiv mit ihrer Rolle als Favorit um. Nach einer erfolgreichen Gruppenphase berichteten die Medien bereits im Viertelfinale von einem sicheren Durchmarsch zum Titel. Im Viertelfinale gegen Japan verlor Deutschland mit 0:1 und schied aus dem Turnier aus. Der Druck, im eigenen Land Weltmeister zu werden, war für die favorisierten Deutschen letztlich zu hoch. [vgl. Wisniewski 2011] Der richtige Umgang mit Siegen zeigt in mentaler Hinsicht eine klare Tendenz, Erfolge nicht überzubewerten, sondern den Fokus auf die nächste Leistungserbringung, das nächste Spiel, zu richten. Gelingt dies nicht und wird die Konzentration zu früh auf das ferne Ziel, beispielsweise bereits im Viertelfinale auf den Gewinn der Weltmeisterschaft, gelegt, kann die Mannschaft sich nicht auf das wichtigste nächste Ereignis konzentrieren [vgl. 2.1 Zielsetzung als Basis]. Gerät das ferne Ziel durch einen Rückstand in Gefahr, vergrößert sich angesichts des Risikos des Scheiterns der Druck.

Dem Hamburger SV (HSV) gelang es in der Rückrunde der Saison 2013/2014 nicht, die abstiegsbedrohten Tabellenränge zu verlassen. Als der HSV am 27. Spieltag im Heimspiel gegen den Mitkonkurrenten SC Freiburg durch ein 1:1 nicht gewinnen kann,

ruft Stürmer Lasogga nach dem Spiel das Ziel aus, eine Siegesserie zu starten. Damit entgegnet er der Prognose der eigenen Fans und Medien, die einen Abstieg für wahrscheinlich halten. [vgl. Süddeutsche b, 2014] In den vorherigen Spielen verpasste es der Verein, mit Siegen und Unentschieden nötige Punkte zu holen. Entgegen der Stimmung im Verein, die den Abwärtstrend bestätigte, richtete Lasogga den Blick nach vorne und gab ein – wenn aufgrund der vorherigen Leistungen nicht realistisches – Ziel aus, um den Klassenerhalt noch zu erreichen. In ähnlichen Fällen wird von Protagonisten auch die Floskel „Mund abputzen und weiter machen“ bemüht. [vgl. Bork 2002]

Eine gegenteilige Reaktion liegt vor, wenn Niederlagen oder Unzufriedenheit über die Ergebnisse zu weiterem Ärger im Verein führen. Dadurch kann eine Negativ-Spirale entstehen [vgl. 2.5 Gefühlsbedingte Einflüsse], die sich nicht leistungsförderlich auswirkt.

Aufstieg und Abstieg

Ähnlich wie bei einer Siegesserie gibt es bei Aufstiegen zwei Verhalten zu beobachten: Tiefstapelnde und ambitionierte Aufsteiger. Erstere sprechen nicht vom eigentlichen Ziel des Klassenerhalts, sondern stellen den Erfolg des Aufstiegs in den Vordergrund. Oft ist dabei die Rede von „das Abenteuer erste Liga genießen“, obwohl der Erhalt der Erstligazugehörigkeit aufgrund der höchsten Attraktivität aller Ligen oberste Priorität für jede Bundesligamannschaft haben sollte. Der überraschende Aufstieg des SC Paderborn aus der zweiten Liga in die Bundesliga 2014 sorgte für Aussagen der Protagonisten, die tiefstapelndem Verhalten zugeordnet werden können. [vgl. Reichstein 2014] Die Ziele solcher Aussagen sind den Zielen des Tiefstapelns bei einer Siegesserie gleich [siehe oben]. Der neben dem SC Paderborn aufgestiegene 1.FC Köln verfolgt bei der Zielsetzung zur neuen Saison eine ähnliche Strategie. Bei vorherigen Aufstiegen waren die ausgerufenen Ziele, schnell zu den besten Teams der Bundesliga aufzuschließen, nicht von Erfolg geprägt. Die Mannschaft erreichte Platzierungen im Mittelfeld der Tabelle und stieg 2012 wieder ab. [vgl. Strohschein 2014]

Nach einem Abstieg ist bei Funktionären zwischen zwei Verhaltensmustern zu unterscheiden: Dem offensiven Ankündigen des Wiederaufstiegs und der Betonung auf das Wiederreichen von Stabilität. Nach dem Abstieg des FC Energie Cottbus warnt der Trainer Stefan Krämer davor, zu sehr auf den Wiederaufstieg fokussiert zu sein: "Wir denken nur von Spiel zu Spiel. Das nächste ist unser Pokalspiel. Wir müssen uns Woche für Woche reinhauen" [Süddeutsche 2014]. Bei Mit-Absteiger Arminia Bielefeld ist

eine andere Strategie zu beobachten. Der „direkte Wiederaufstieg“ wurde kompromisslos als Ziel ausgerufen. [vgl. Westfalen Blatt 2014]

Aus mentaler Sicht unterscheiden sich die zwei Verhaltensmuster hinsichtlich der Erwartungshaltung und der Konzentration. Für Energie Cottbus bedeutet die zunächst niedrige Erwartungshaltung einerseits, dass bei negativen Leistungen wenig oder erst später Druck für die Mannschaft entsteht. Die niedrige Zielsetzung kann andererseits allerdings auch weniger Reize zur Erbringung von Leistung setzen. Umgekehrt verhält es sich bei Arminia Bielefeld: Bei einem Fehlstart wäre der Druck bereits früh deutlich höher, die klare Zielvorgabe signalisiert den Spielern allerdings auch, dass sie viel für den Erfolg einsetzen müssen.

Platzverweis

Im Fall des 1.FC Kaiserslautern erzeugte eine Führung in Verbindung zweier Platzverweise für den Gegner, Erzgebirge Aue, Druck auf die Mannschaft, das Ergebnis weiter zu erhöhen, wie die Süddeutsche Zeitung im Anschluss an die Partie bewertete: „Nach den zwei Platzverweisen schien das Spiel entschieden [...]“ [Süddeutsche 2014]. Das Zweitligaspiel endete allerdings mit 1:1, da Aue nach einer roten Karte in der 66. Minute und einer Gelb-Roten Karte in der 76. Minute in der 83. Minute noch der Ausgleich gelang. Der Kaiserslauterner Torhüter Tobias Sippel bemängelte anschließend das Verhalten seiner Mannschaft: „Was wir nach den Platzverweisen fabriziert haben, war eine absolute Katastrophe“ [Süddeutsche 2014]. Die Selbstverständlichkeit, dass nach zwei Platzverweisen eine gewinnbringende Feldüberlegenheit entstehen muss, scheint in der Realität nicht zu bestehen. Sippel sah in der zweiten Halbzeit trotz Überzahl keine Besserung der Leistung: "Wir haben in der ersten Halbzeit nicht gut gespielt, das wollten wir nach der Pause verbessern. Aber davon hat überhaupt nichts geklappt“ [Süddeutsche 2014]. In einem anderen Fall, in dem Hannover 96 nach Führung und Überzahl das Spiel gegen FSV Mainz 05 verlor, stellte der Hannoveraner Mittelfeldspieler Jan Schlaudraff fest: „In Überzahl zu spielen ist für uns nicht unbedingt ein Vorteil“ [Dpa 2012].

Dadurch, dass Mannschaften in Überzahl automatisch einen Vorteil durch ihre personelle Mehrheit auf dem Platz haben müssten, ist in den genannten Beispielen vom Einfluss mentaler Faktoren auszugehen. Dem erhöhten Druck, den das scheinbar entschiedene Spiel mit sich bringt, können nicht alle Spieler oder Mannschaften standhalten.

Schiedsrichterentscheidungen

Eine Entscheidung des Schiedsrichters, die sich durch den Beleg von Kamerabildern als nachweislich falsch herausstellt, soll in dieser Thesis als Fehlentscheidung definiert sein. Eine Fehlentscheidung trifft ein Schiedsrichter zumeist dann, wenn er eine schlechte Sicht auf das Geschehen hat. [vgl. DFB 2013] Neben Fehlentscheidungen sind auch Auslegungen des Schiedsrichters zu nennen, die eine Mannschaft scheinbar benachteiligen und als nicht parteiisch scheinen. Der Verfasser stellt den Zusammenhang zwischen Emotionen und Reaktionen auf den Schiedsrichter her: Je mehr Emotionen im Spiel sind, umso aggressiver reagieren die Spieler auf Schiedsrichterentscheidungen zu ihren Ungunsten.

Als Beispiel für diesen Zusammenhang soll ein Spiel zwischen Borussia Dortmund und dem FC Schalke 04 aus der Saison 2008/2009 herangezogen werden. In Derbys ist die Stimmung brisanter, als in üblichen Spielen. Das wirkt sich auf den Umgang mit falschen Schiedsrichterentscheidungen negativ aus. Im sogenannten „Ruhrpott-Derby“ zwischen der gastgebenden Borussia Dortmund und dem FC Schalke 04 gingen die Gäste zunächst mit 0:3 in Führung. Zusätzliche Brisanz erfuhr das Spiel, als Dortmund in der 70. Minute den Anschlusstreffer zum 2:3 erreichte. Zuvor hatte der FC Schalke 04 Chancen zur Spielentscheidung verpasst. Nachdem das Spiel eine Wende erhalten und der FC Schalke 04 nur noch wenige Spielanteile hatte, erhielt der Schalker Abwehrspieler Christian Pander nach mehreren Fouls in der 70. Minute die gelb-rote Karte. Die Folgen sind nun auf im oben genannten Zusammenhang zu werten: In einer ohnehin hitzigen Stimmung sehen sich die Schalker zusehends machtlos, dem drohenden Ausgleich etwas entgegenzusetzen. Durch die Dezimierung spitzt sich die Lage weiter zu. Die Folge ist eine Emotionalisierung der Spieler, welche nun auf die beiden Bedrohungen, Ausgleich und Dezimierung, fokussiert sind. Darunter leidet die Konzentration auf das Wesentliche, die Führung mit taktischen und spielerischen Mitteln über die Zeit zu bringen. Die Spieler produzieren die negativen Ereignisse weiter, es entsteht eine Negativ-Spirale [vgl. 2.5 Gefühlsbedingte Einflüsse]. Die These findet in einem weiteren Platzverweis in der 73. Minute ihre Bestätigung: Nach einem Foul grätscht Mittelfeldspieler Fabian Ernst einen Dortmunder Spieler um und erhält die rote Karte. In Überzahl erreichten die Dortmunder in der 89. Minute den Ausgleich. [vgl. Kicker 2008] Durch die zunehmende Emotionalisierung der Schalker Spieler konnten diese ihre kognitiven Fähigkeiten nicht mehr abrufen und die Einstellung, hier die Taktik des Trainers, nicht mehr wie geplant umsetzen. Ein weiterer möglicher Hinweis dafür waren Vorwürfe nach dem Spiel, wonach zwei Schalker Spieler den Schiedsrichter im Anschluss an das Spiel beleidigt haben sollen. [vgl. Focus 2008]

5 Veranschaulichung am Beispiel des FC Bayern München

Im Folgenden werden die in Kapitel 4 ausgeführten Einflussmöglichkeiten von Vereinen, Spielern, Trainern und Mannschaften mittels mentaler Faktoren auf den FC Bayern München übertragen. Dabei untersucht der Verfasser Ereignisse in der Geschichte des FCB, die motivationales Verhalten von Beteiligten des Vereins veranschaulichen und erklären. Die Eignung des FC Bayern München für eine Veranschaulichung in dieser Thematik ergibt sich aus der Bandbreite an Situationen, in denen Beteiligte des Vereins durch mentale Mittel Erfolge erreichten. Bei der Untersuchung derer ordnet der Verfasser jeweils die Hauptakteure zu. Bei zwei hauptsächlichen Zeiträumen des FCB wird hingegen das Verhalten aller Funktionäre untersucht: Vom verlorenen Championsleague-Finale (CL-Finale) 1999 bis zum Championsleague-Sieg 2001 und vom verlorenen Championsleague-Finale 2012 bis hin zum Championsleague-Sieg 2013. Dabei soll der erstgenannte Zeitraum detailliert untersucht werden, der zweitgenannte Zeitraum als Vergleich aufgeführt werden.

5.1 Championsleague-Finals 1999 und 2001

Das Championsleague-Finale 1999 fand in Barcelona statt. Der FC Bayern wurde in dieser Saison deutscher Meister und war auf den Sieg im Finale gegen Manchester United aus. In der sechsten Spielminute gingen die Münchener durch ein Freistoßtor von Mario Basler in Führung. Bis zur 90. Minute gelang es keiner Mannschaft, sich eine Überlegenheit herauszuspielen. Der italienische Schiedsrichter Pierluigi Collina entschied, dass drei Minuten nachgespielt werden. In der 90. Minute kommt Teddy Sheringham von Manchester United nach einem Eckball zum Schuss und erzielt den Ausgleich. In der zweiten Minute der Nachspielzeit steht Ole Solskjaer nach einem erneuten Eckball von Manchester frei und schießt den Ball volley ins Tor. [vgl. Tobien 1999] Manchester United drehte damit ein Spiel in den Schlussminuten und nahm den Bayern den sicher geglaubten Sieg. Die Medien berichteten von der „Mutter aller Niederlagen“. [vgl. Schwankhart 2013] Die Bayern-Spieler waren nach dem Spiel am Boden zerstört, Schiedsrichter Collina versuchte Stefan Effenberg nach den Gegentoren zum Aufstehen zu bewegen. [vgl. Youtube 2009] Im DFB-Pokalfinale verlor der FCB eine Woche darauf gegen Werder Bremen.

Die Enttäuschung des verlorenen CL-Finales lag nicht primär darin, das Spiel verloren zu haben. Nach obiger Beschreibung waren beide Teams sportlich auf einer Ebene. Den sicher geglaubten Titel noch aus den Händen gegeben zu haben, ist nach

Angaben der Spieler das Schlimmste an diesem CL-Finale gewesen. Nach dem Spiel kam es nach Medienberichten in der Kabine zu einem Schwur der Bayern-Spieler, den Titel im nächsten Anlauf zu holen. [vgl. Werner 2012]

Dies gelang zwei Jahre später im Finale gegen den FC Valencia. Nach einem 1:1 in der regulären Spielzeit entscheidet der FC Bayern das Finale im Elfmeterschießen mit 5:4 für sich. Oliver Kahn hält dabei drei Elfmeter. Die Bayern erreichen zwei Jahre nach der Niederlage gegen Manchester United den Titel. Dass ein Zusammenhang mit der vorherigen Enttäuschung und dem mentalen Willen, gegen Valencia zu gewinnen, besteht, liegt meines Erachtens aufgrund dessen, dass die beiden Kader von 1999 und 2001 eine hohe Deckungsgleichheit aufweisen, vor. [vgl. Fußballdaten c, Fußballdaten d 2014] Bei der Feststellung, wie hoch die Fluktuation der Spieler verglichen mit dem Kader von 1999 und 2001 ist, legt der Verfasser eine Mindestanzahl von 20 Saison-Spielen zu Grunde, um den Ab- oder Zugang eines Spielers als bedeutend zu definieren. Dabei ist innerhalb der zwei Jahre eine Fluktuation von 23,81 Prozent der bedeutenden Kaderposten zu erkennen. Der Trainer, Ottmar Hitzfeld, betreute die Mannschaften in beiden Finals. Dass viele Spieler bei der Niederlage gegen Manchester United, als auch beim Erfolg gegen den FC Valencia im Verein waren, beweist meiner Ansicht nach die Korrelation der Motivation nach dem verlorenen CL-Finale 1999 und dem CL-Sieg 2001. Es liegt offensichtlich eine mannschaftliche Dynamik vor, die möglicherweise ihren Beginn bei einem Schwur in der Kabine nach dem Spiel gegen Manchester United ihren Anfang fand.



Abbildung 3: Effenberg nach dem verlorenen Finale 1999 [vgl. Bundesliga d 2014]

5.2 Championsleague-Finals 2012 und 2013

Eine ähnliche Abfolge wie in Kapitel 5.1 beschrieben, ergab sich im zweite Zeitraum: Zunächst verlor der FC Bayern 2012 das CL-Finale gegen den FC Chelsea, im Jahr 2013 wurde das Finale gegen Borussia Dortmund gewonnen. Die Umstände sind mit den Abläufen von 1999 in manchen Faktoren miteinander vergleichbar, andere unterscheiden sich. 2009 erhielt der FCB den Zuschlag, das Finale der Championsleague drei Jahre später in der Allianz-Arena ausrichten zu dürfen. Daraufhin legten die Verantwortlichen die Konzentration darauf, dass die Mannschaft das Finale im eigenen Stadion erreicht. [vgl. Tagesspiegel 2009] Unter Trainer Jupp Heynckes bezwangen die Bayern im Halbfinale Real Madrid und standen 2012 im „Finale dahoam“. Das Spiel gegen den FC Chelsea hatten die Bayern scheinbar für sich entschieden, als Thomas Müller in der 83. Minute zum 1:0 einköpfte. Für Sicherheit sorgte neben dem Tor eine deutliche Überlegenheit, unter anderem ein Torschuss-Verhältnis von 27:7 und ein Eckball-Verhältnis von 17:1 in der regulären Spielzeit für die Bayern. Ein Eckball reichte Didier Drogba, um das Spiel für den FC Chelsea in der 88. Minute auszugleichen. In der Verlängerung vergab Arjen Robben einen Elfmeter für den FC Bayern, weshalb diese ebenfalls unentschieden ausging. Das Elfmeterschießen entschied der FC Chelsea mit 3:4 für sich. [vgl. Spielverlagerung 2012]



Abbildung 4: Choreographie beim Finale des FC Bayern in der Allianz-Arena am 19. Mai 2012 [vgl. Unvergesslich 2014]

Analog zum Finale 1999 waren sich die Bayern aufgrund der in den Schlussminuten bestehenden 1:0-Führung sicher, das Spiel zu gewinnen. Hinzu kamen die beschriebene offensichtliche Überlegenheit und die scheinbare Nicht-Gefahr des FC Chelsea. Der Faktor „Finale dahoam“ kam hinzu, wichtige Identitätsfiguren wie Bastian Schweinsteiger wollte ihre Karriere mit einem gewonnenen CL-Finale im eigenen Stadion krönen. Die Mannschaft dabei zu führen, war für Schweinsteiger ein großes Ziel. [vgl. Spox 2012] Nach der großen Enttäuschung gab es, anders als 1999, keinen Schwur der Mannschaft. Bayern-Spieler Thomas Müller beschrieb seine Enttäuschung angesichts des Spielverlaufs und der Entscheidung durch Elfmeterschießen: „In mir ist einfach Nichts. Ich kann nicht sauer sein – wir hatten viele Spieler, die ein gutes Spiel gemacht haben. Wir haben im Roulette verloren“ [Galinski 2012].

Das Ziel, das Finale im eigenen Stadion zu gewinnen, konnte im Folgejahr aufgrund der wechselnden Finalorte nicht adäquat erreicht werden. Das eigentliche Ziel aber, den Sieg der Championsleague, wurde durch einen Sieg im Jahr darauf gegen Borussia Dortmund im Londoner Wembley-Stadion erreicht.



Abbildung 5: Die Bayern-Spieler nach dem verlorenen Elfmetschießen gegen den FC Chelsea. [vgl. Kicker d 2014]

5.3 Mentalität und Entwicklung des Vereins

Zur Beschreibung, wie der Verein FC Bayern München mit Zielen umgeht, spielt die Mentalität „Mia san mia“ eine gewichtige Rolle. Die bayrische Redensart bedeutet im deutschen Sprachgebrauch „Wir sind wir“ und soll Selbstbewusstsein verdeutlichen. Im weiteren Sinn bedeutet es, dass die Bayern nur auf sich achten, sich nichts von außen einreden lassen. [vgl. Kratzer 2013] Der Verein hat nach anfänglichen Erfolgen über die Jahrzehnte den Anspruch entwickelt, Titel zu gewinnen. Mittlerweile gehört es zu den Basis-Zielen des Vereins, die nationalen Titel Meisterschaft und DFB-Pokal zu gewinnen. Aufgrund der hohen europäischen Konkurrenz gehört der Gewinn der Championsleague ebenfalls zu den Zielen, wird aber seltener konkret vor einer Saison als unabdingbares Ziel öffentlich benannt. [vgl. Hagen 2002, 31]

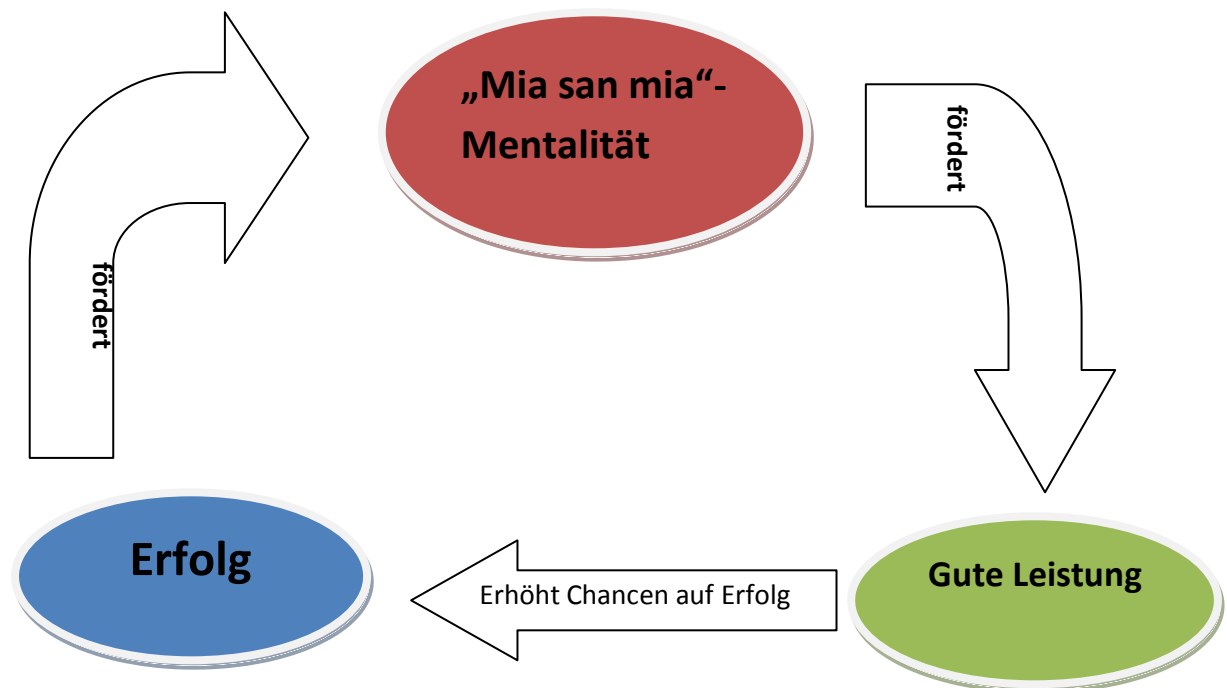


Abbildung 6: Der Kreislauf der Bayern-Faktoren [S.R.]

Die Mentalität des FC Bayern wirkt sich nach meinem Eindruck positiv auf die Leistungen der Mannschaft aus. Gute Leistungen erhöhen die Chancen auf Siege und dem damit verbundenen Gewinnen von Wettbewerben. Diese wiederum bestärken das „Mia san mia“ noch mehr – als ohnehin schon die guten Leistungen – dahingehend, als dass dessen Existenz zum Erfolg beiträgt: Ein Kreislauf positiver Einflüsse der Faktoren aufeinander entsteht [vgl. Abbildung 6].

Saison	2000/2001	1998/1999	1992/1993
Faktor			
Umsatz (Mio. Euro)	173,2	127,7	33,3
Gewinn (Mio. Euro)	28,5	12,3	2,5
Mitglieder	91.288	81.957	24.285
Fanclubs	1909	1761	720

Tabelle 2: Gewinn-, Mitglieder- und Fanclubentwicklung des FCB [vgl. Hagen 2002, 37]

Die Mentalität und die Entwicklung des Vereins bedingen sich einander. Durch den Fortschritt in Form von sportlichen Erfolgen, wirtschaftlicher Kraft und Fan-Unterstützung entwickelte sich der maximale Erfolg als ständiges Ziel, was einen Teil der „Mia san mia“-Mentalität ausmacht. [vgl. Hagen 2002, 37] Im Zeitraum von 1992 bis 2001 erreichte der FC Bayern große Fortschritte bei den genannten Faktoren Wirtschaft und Fan-Unterstützung [vgl. Tabelle 2]. Die Entwicklungen in diesem Zeitraum setzten sich weiter fort. Nach eigenen Angaben hat der Verein mittlerweile 223.985 Mitglieder und 3576 Fanclubs. Damit hätte sich die Mitgliederzahl seit 2001 etwa um das zweieinhalbfache erhöht, die Anzahl der Fanclubs fast verdoppelt. Weltweit hat nur Benfica Lissabon mehr Mitglieder. Der zu der Zeit der Mitgliederversammlung 2014 amtierende Präsident des FC Bayern, Uli Hoeneß, richtete beim Verkünden der Zahlen den Blick weiter nach vorne: „Es ist nur eine Frage der Zeit, bis wir die Nummer eins sind“ [FC Bayern a 2014]. Derlei Aussagen stehen unter der beschriebenen „Mia san mia“-Mentalität. Der Gewinn in Höhe von 5,8 Millionen Euro ist in Relation zum gestiegenen Eigenkapital einzuordnen. Dieses beträgt 60 Millionen Euro und ist ein Anzeichen dafür, dass der FC Bayern den Gewinn gemindert hat, um das Eigenkapital zu erhöhen.

Die hohen Anforderungen an die Mannschaft fördern deren Willen, maximale Erfolge zu erzielen. Daraus ergibt sich auch ein medialer Anspruch an den FCB, der bei Misserfolg eine hohe negative Aufmerksamkeit zur Folge hat. Der Anspruch stieg über die Jahre mit dem Erfolg. Mittlerweile ist der FC Bayern der erfolgreichste deutsche Verein. In 45,1 Prozent aller Meisterschaften seit der Bundesliga-Gründung 1963 gewann der FC Bayern München, zehn Mal wurde der Verein Zweiter. Eine Mannschaft mit ähnlich hoher Quote oder dauerhafter Konkurrenz im Titelkampf ist seit der Bundesliga-Gründung, bis auf eine Phase der Konkurrenz durch Borussia Mönchengladbach von 1970 bis 1977, nicht zu erkennen. [vgl. Fußball-Daten 2014] Als einzige deutsche Mannschaft erreichte der FC Bayern das Triple, den Gewinn der deutschen Meisterschaft, des DFB-Pokals und der Championsleague. [vgl. Transfermarkt 2013]

Der sichere Umgang mit Druck ist in der Mentalität des FC Bayern ebenfalls eingeschlossen. Torhüter Oliver Kahn beschrieb diesen 2001 im Titelkampf mit dem FC Schalke 04: „Andere lähmt der Druck, uns beflügelt er“ [Hagen 2002, 36]. Angst und Druck waren im Meisterschaftskampf 2001 keine negativen Faktoren für den FC Bayern. Da sie in einer spannenden Schlussphase der Saison für den FC Schalke 04 ungewohntere Faktoren waren, geriet die „Mia san mia“-Mentalität der Bayern zum Vorteil. [vgl. Hagen 2002, 35f.] Der FC Bayern gewann die Meisterschaft 2001 am 34. Spieltag. Am 33. Spieltag lag der FC Schalke 04 aufgrund des besseren Torverhältnisses vor den Bayern. In den Schlussminuten verloren die Schalker gegen den VfB Stuttgart, während der FC Bayern gegen den 1. FC Kaiserslautern in den Schlussminuten das 2:1 erzielte und gewann. Am letzten Spieltag hatte der FC Bayern damit drei Punkte Vorsprung vor dem Konkurrenten und benötigten bei einem Schalker Sieg mindestens einen Punkt. Ihr Spiel am 34. Spieltag gegen die SpVgg Unterhaching gewannen die Schalker mit 5:3. Der FC Bayern lag ab der 90. Minute 1:0 in Hamburg zurück. Zu diesem Zeitpunkt war der FC Schalke 04 deutscher Meister. Nach dem Gegentreffer fordert Torhüter Oliver Kahn seine Mitspieler auf, trotz der wenigen restlichen Spielzeit den Ausgleich zu versuchen. [vgl. Youtube c 2010] Kahn beschreibt seine Gedanken und Handlungen später in einem Monolog: Vier Minuten! Vier Minuten Zeit haben wir noch, brülle ich über den Rasen. Stefan Effenberg versteht mich sofort, schnappt den Ball und signalisiert der Mannschaft: Es ist noch nicht vorbei! 92. Minute: Ich bin jetzt nur noch Wille, komplett beherrscht vom „Das-kann-nicht-sein!“, „Das-darf-nicht-sein!“. Ich will dieses Spiel noch drehen. Ich bin bereit, dafür alles zu geben, und jeden Preis zu zahlen“ [Bild 2008].

Der „Mia san mia“-Mentalität wird des weiteren Einflüsse auf die Reaktionen des FC Bayern auf die verlorenen Finals 1999 und 2012 zugeschrieben. [vgl. Bundesliga b 2014] Spieler und andere Funktionäre des FC Bayern wissen um das „Mia san mia“-Gefühl und sehen dieses als Basis für ihren Erfolg. Hoeneß urteilte über die Basketballer des FC Bayern: „Das „Mia san Mia“ fehlt unseren Korbjägern noch. Das müssen die Spieler noch verinnerlichen. [...] Der ein oder andere Spieler muss den Druck hier beim FC Bayern noch verkraften“ [RP-Online 2012].

Die genannten Beispiele zeigen, wie sich die „Mia san mia“-Mentalität auf den FC Bayern München auswirkt: Die Spieler und die Vereinsführung arbeiten auf dem Fußballplatz und beim Ausrichten des Vereins nach dieser Maxime. Hinzu kommt ein identitätsschaffendes Vereinslied: Der „Stern des Südens“ wird zu Heimspielen gespielt. Passagen daraus schließen sich den Grundzügen der „Mia san mia“-Mentalität an: „Wie heißt der Klub, der hierzulande die Rekorde hält? Wer hat schon gewonnen, was es jemals zu gewinnen gab? Wer bringt seit Jahrzehnten unsere Bundesliga voll auf Trab? [...] Bayern München! Deutscher Meister! Bis in alle Ewigkeit!“ [Stern des Südens].

Sendung bezeichnete Hoeneß Daums Aussagen als „größte Beleidigung, die je ein Trainer über einen anderen Trainer in Deutschland gemacht hat“ und als „Sauerei“. [vgl. Youtube 2011] Nach dieser Einordnung kündigte Hoeneß Daum in Bezug auf das kommende Duell mit dem 1.FC Köln an: „Am kommenden Sonntag ist dein Weg zu Ende“ [Youtube 2011]. Die „Abteilung Attacke“ beinhaltet seitdem eine Vielzahl an Vorstößen der Vereinsführung des FC Bayern, um Konkurrenten zurechtzuweisen oder auf Vorwürfe offensiv zu reagieren. [vgl. TZ 2011] Dabei war es Uli Hoeneß, der in seiner Amtszeit zunächst als Manager, zuletzt als Präsident bis 2014 die personifizierte „Abteilung Attacke“ darstellte. In seinen Handlungen attackierte er Münchens Oberbürgermeister, Medien, eigene Spieler, die Staatsanwaltschaft, konkurrierende Manager oder Mannschaften, sobald er dazu einen Anlass sah. [vgl. T-Online 2010]

Nach seinem Rücktritt 2014 besteht die „Abteilung Attacke“ aus seinem Nachfolger, Karl Hopfner, dem Vorstandsvorsitzenden Karlheinz Rummenigge sowie Sportvorstand Sammer. [vgl. Luhmann 2014] Noch vor seiner Amtseinführung griff Hopfner Borussia Dortmund an. Dabei ging es um ein Darlehen von zwei Millionen Euro aus 2004, das die Bayern den Dortmundern gegeben hatten. 2014 erklärte dessen Vorstand Hans-Joachim Watzke spanischen Medien, dass es sich um ein verzinstes Darlehen gehandelt habe. Hopfner korrigierte diese Aussage und sagte, es habe sich um ein zinsfreies Darlehen gehandelt. Lediglich nach Überziehung der vereinbarten Rückzahl-Dauer sei der Restbetrag auf Wunsch des Dortmunder Managers Michael Meier verzinst worden. [vgl. Bild a 2014] Hopfner attackierte Watzke aufgrund dessen Aussagen: „Eine Unwahrheit bleibt eine Unwahrheit. Den Baron von Münchhausen sehe ich da schon als eine andere Figur. Damit wäre Herrn Watzke ja noch geschmeichelt“ [Bild a 2014]. Damit schließt sich die Haltung, die Handlungen der „Abteilung Attacke“ als Notwendigkeit für die Sicherheit und Positionierung des Vereins zu erachten, auch mit anderem Personal im Vorstand fort. Manager Sammer ergänzt Rummenigge und Hopfner. Ihm werden von den Medien trotz fehlender Bayern-Vergangenheit ausreichende Fähigkeiten für die „Abteilung Attacke“ zugeschrieben. [vgl. Winter 2014] Er fiel unter anderem dadurch auf, dass er das Abschneiden deutscher Vereine in internationalen Wettbewerben kritisierte. Des weiteren sagte er, es gebe eine auf den FC Bayern bezogene Neid-Debatte. [vgl. Focus 2014]

In Bezug auf den Gewinn der Championsleague 2013 nimmt Sammer meines Erachtens eine bedeutende Rolle ein. Seine Personalie verdeutlicht die Mentalität der Bayern in Bezug auf den Zeitraum von 2012 bis 2013. Nach dem verlorenen Championsleague-Finale 2012 wurde der Teammanager Christian Nerlinger nach drei Jahren im Amt entlassen. Als Grund dafür nannte er selbst Erfolgslosigkeit: „[...] in diesem Moment in der 88. Minute, als Didier Drogba das 1:1 köpfte, wusste ich: Das war's – auch für mich“ [Zeit 2014]. Die Selbstverständlichkeit, dass eine Saison ohne Meister-Titel und DFB-Pokalsieg sowie einem verlorenen CL-Finale die Entlassung eines Funktionärs zur Folge hat, verdeutlicht meiner Meinung nach, dass der Anspruch

der Bayern auch in diesem Zeitraum mindestens genauso hoch wie 2001 ist. Sammer setzte neue Akzente, gliederte sich in das Verhalten der „Abteilung Attacke“ ein. [vgl. Weltfußball 2014] An dem Personal-Wechsel von Nerlinger zu Sammer wird auch ein Verhaltensmuster des FC Bayern deutlich: Tätige Mitarbeiter gehören zur „Familie“, Außenstehende hingegen nicht. Nerlinger berichtete, dass die Vertrautheit von Hoeneß nach der Entlassung „gewichen“ sei, das „Umschalten“ beherrsche dieser gut. [vgl. Zeit 2014]

Zu bemerken ist, dass es sich bei der „Abteilung Attacke“ ausschließlich um einen Kreis der Vereinsführung handelt. Spieler sind dabei nicht eingeschlossen und sollen sich besonders mit Haltungen oder Aussagen bezüglich der vereinsinternen Strategie zurückhalten. Philipp Lahm kritisierte 2009 Bayerns Transferpolitik und bemängelte das Fehlen einer „klaren Spielphilosophie“. [vgl. Spiegel a 2009] Daraufhin erhielt der Bayern-Spieler laut Rummenigge eine Geldstrafe, wie es sie „bei FC Bayern München bisher nicht gegeben hat“. [vgl. Spiegel b 2009]

Die Vereinsführung nimmt mittels der „Abteilung Attacke“ Einfluss auf die Mentalität im Verein, der eigenen Spieler und der Mannschaft im gesamten. Sieht die Vereinsführung nachlassende Leistungen oder zu geringen Einsatz, fordert sie diesen vehement ein. Die Mentalität „Mia san mia“ wird den Spielern dabei vor Augen geführt. Mit provokanten Aussagen nimmt die Vereinsführung Druck von den Spielern, in dem sie die Konzentration der Medien oder Gegner auf andere Dinge lenkt, bewusst von eigenen Leistungen ablenkt. Erbringen eigene Spieler nicht die volle Leistung oder kritisieren den FC Bayern, weist die Vereinsführung deutlich auf die Bayern-Mentalität und die damit verbundenen Ziele hin. Als der FC Bayern gegen den FSV Mainz 05 zurückliegt, kritisiert Hoeneß noch in der Halbzeitpause das Auftreten und fordert Besserung. In jedem Fall steht dennoch der Schutz der eigenen Spieler und Funktionäre an oberster Stelle. Attacken in Form von Kritik oder diffamierenden Aussagen anderer Fußballer oder Funktionäre werden mit vehementen Aussagen gekontert. Mit der „Abteilung Attacke“ hat sich der FC Bayern einen mentalen Einfluss im Verein geschaffen, der anhand der aufgezeigten Möglichkeiten auf Situationen reagiert, um das Erreichen von maximalen Erfolg zu fördern. [vgl. T-Online 2014]

Neben dem beschriebenen organisierten Einfluss gibt es wechselnde Einflussarten seitens der Trainer des FC Bayern. Zwei Arten von Motivationen sind bei zwei Trainern des FC Bayern zu beobachten: Giovanni Trapattoni mit einer extrinsischen Motivation] und Louis van Gaal mit einer intrinsischen Motivation.

Trapattoni war von 1996 bis 1998 für den FC Bayern tätig. In seiner zweiten Saison beim FCB verlor die Mannschaft am 25. Spieltag mit 1:0 gegen den FC Schalke 04. Vier Tage später lässt Trapattoni seinem Ärger auf einer Pressekonferenz freien Lauf. [vgl. Welt 2008] Der Italiener warf den Spielern öffentlich mangelnde Leistung oder hohe Verletzungsanfälligkeit vor: „Strunz [...] ist immer verletzt“ und „In diesem Spiel

es waren zwei, drei oder vier Spieler, die waren schwach wie eine Flasche leer“ [Welt 2008]. Er stellte die Mannschaft auf sich alleine und erwartete damit ein hohes Maß an Eigenmotivation der Spieler: „Müssen zeigen jetzt, [...] müssen allein die Spiel gewinnen“ [Welt 2008]. Die Motivation zur Leistungserbringung aufgrund der Erwartung einer Belohnung oder Nicht-Bestrafung, hier die Rückkehr Trappatonis als Trainer und das Ausbleiben weiterer Wutreden, wird als extrinsische Motivation bezeichnet.

Im Gegensatz zu Trappatoni wandte sich Lois Van Gaal in seiner Trainerzeit beim FCB von 2009 bis 2011 oftmals gegen die Medien, um seine Spieler vor Kritik zu schützen und mental zu stärken. Damit wollte er die Bindung zu seinen Spielern stärken, deren Teamgeist und Spaß erhöhen. Dadurch sollten die Spieler von sich aus motiviert sein, die Ziele des Vereins zu verfolgen. Aus Verbundenheit mit dem Trainer und hohem eigenem Interesse am Erfolg sollte dieser Theorie nach intrinsische Motivation erzeugt werden. Beim Championsleague-Spiel des FC Bayern gegen CFR Cluj in der Gruppenphase erzielte Mario Gomez drei Tore beim 4:0-Sieg der Bayern. Im Vorjahr und zu Anfang der Saison war er unter Trainer van Gaal nicht immer als Stammspieler gesetzt. Angesprochen darauf, ob van Gaal seinen Stürmer Mario Gomez am Anfang der Saison unterschätzt hätte, verneint er dies deutlich und stellt die Stärken von Gomez heraus. Das sei schon letzte Saison so gewesen, da habe van Gaal ihn aber aufgrund einer „schlechten Periode“ und guten anderen Stürmern aus der Aufstellung nehmen müssen. „Wenn sie das nicht verstehen, ist das Ihr Problem, nicht mein Problem“ [Youtube 2010]. Hierbei lenkte van Gaal meiner Meinung nach vom hohen Konkurrenz-Kampf im Bayern-Sturm ab.

In einem anderen Fall wird van Gaal nach einem 0:1-Sieg in Nürnberg von einem Reporter darauf angesprochen, ob seine Mannschaft „das mit halber Kraft lösen wollte“. Auch hier erwidert er energisch: „Ich bin total nicht einverstanden. Ich finde es unglaublich, dass sie das sagen. Ich denke, dass Bayern München eines seiner besten Spiele gemacht hat, heute. [...] Ich finde es klar unglaublich, dass sie das sagen.“ Im weiteren Verlauf des Interviews hebt er den letzten Sieg hervor und betont die Schwierigkeit, gegen eine tiefstehende Nürnberger Mannschaft schönen Fußball zu spielen. [vgl. Youtube 2010] Mit der extrem wertenden Aussage, dass Bayern sein bestes Spiel gemacht habe, versucht van Gaal die Konzentration vom Wesentlichen abzulenken. Die Ansicht des Reporters teilt er nicht nur nicht, sondern äußert eine total gegensätzliche Meinung. Mit dem Lob auch für einen niedrigen Sieg versucht er die Spieler vor Vorwürfen zu schützen, sie hätten keinen schönen Fußball gezeigt.

Neben seinem Credo, die Spieler vor außenliegenden Faktoren zu schützen, hatte van Gaal intern eine harte Führungslinie. Seine Motivationsmethoden bewertete der ehemalige Bayern-Stürmer Luca Toni als nicht zeitgemäß: „Im Fußball sind neue Zeiten angebrochen. [...] Die Spieler wünschen sich einen Dialog mit ihrem Trainer, wollen von ihm motiviert werden. Das gibt es aber bei [...] van Gaal nicht“ [Sportbild 2011].

Van Gaal pflegte einen autoritären Führungsstil. Gegenüber Außenstehenden, Medien und Konkurrenten, schützte er seine Spieler vehement. Intern verdeutlichte er seine Stellung in der Hierarchie, wie Toni anhand einer einmaligen Aktion van Gaals veranschaulichte: „Der Trainer wollte uns klarmachen, dass er jeden Spieler auswechseln kann – egal, wie er heißt, weil er Eier hat. Um das zu demonstrieren, ließ er die Hosen runter“ [Sportbild 2014].

Meines Erachtens kann der Führungsstil von van Gaal als bremsend und fördernd eingeordnet werden. Integrierend oder ermutigend wirkte er in seiner Trainerzeit beim FCB nicht, sondern sortierte Spieler aus, die keine Leistung zeigten oder Kritik äußerten. [vgl. Sportbild 2014]

Ottmar Hitzfeld legte während seiner Amtszeiten beim FCB von 1998 bis 2004 und von 2007 bis 2008 hinsichtlich seines mentalen Einflusses auf die Mannschaft großen Wert auf Konzentration. Sein taktische Strategie der Rotation verlangte den Spielern eine erhöhte Konzentration ab: „Einige Spieler dachten, [...] 80 oder 90 Prozent würden ausreichen. Aber mit Routine und Klasse geht es nicht in jedem Spiel. Und wenn wir routieren, muss in jedem Spiel höchste Konzentration her.“ [Hagen 2002, 111] Durch internationale Spiele sieht er die Gefahr, dass die Spieler nicht mehr die volle Konzentration auf die Bundesliga-Spiele legen können: „Die Bundesliga wird eher zur Routine.“ [Hagen 2002, 111].

Neben der Konzentration war Hitzfeld ähnlich wie van Gaal an einem guten Teamgeist gelegen. Nach einem halben Jahr beim FCB äußerte Abwehrspieler Ciriaco Sforza öffentlich, er werde gemobbt. Hitzfeld setzte ihn für das nächste Spiel auf die Bank, ordnete anschließend eine interne Besprechung an. Nachdem Sforza von der Vereinsführung für seine Leistungen kritisiert wurde, äußerten sich die Führungsspieler der Mannschaft, Stefan Effenberg, Oliver Kahn und Giovane Elber, nach der internen Besprechung positiv über Sforza und relativierten die Kritik an Sforza. [vgl. Hagen 2002, 123] Hitzfeld bewies mit Handlungen wie diesen den hohen Wert, den er auf Teamgeist legte. Effenberg als anerkannte Führungsperson in der Mannschaft war sein „direkter Draht“ und Kommunikator zu den Spielern. Dieser hatte die Mentalität „Mia san mia“ verinnerlicht und war auch dadurch für seine Rolle als erster Ansprechpartner Hitzfelds geeignet [vgl. 5.5 Einflussnahme der Spieler].

Franz Beckenbauer als ehemaliger Präsident, nun Ehrenpräsident des FC Bayern München, nutzt seine Stellung als Identitätsfigur und vorherig oberste Instanz des Vereins [vgl. 4.1 Einflussnahme des Vereins], um selten, aber bestimmt Einfluss auf die Mentalität der Mannschaft zu nehmen. In der Meister-Saison 2000/2001 durchlief der FCB im Februar eine sportliche Durststrecke: Ein Punkt aus vier Spielen und eine 3:0-Niederlage in der Championsleague gegen Lyon. Nach dem Spiel nutzte Beckenbauer eine Rede, um einerseits der Mannschaft ihre mangelnde Motivation vorzuwerfen, andererseits den Blick auf die restliche Spielzeit und mögliche

Besserungspotentiale zu richten. [vgl. Süddeutsche 2010] In dieser kritisierte er die Einstellung der Spieler an diesem Spieltag zunächst massiv und bezeichnete die Leistung als „Altherrenfußball“. Zum Schluss seiner Rede richtete er den Blick nach vorne: „Wir haben noch Zeit, aber es ist sicherlich fünf Minuten vor zwölf“ [Süddeutsche 2010]. Ohne den Blick nach vorne wäre Beckenbauers Aussagen als reine Kritik zu werten. Durch seine Hinweise, was bei mangelhafter Motivation folgen könnte und dass ein Umdenken noch möglich ist, greift er aber in die Eigenmotivation der Spieler ein. Das Selbstverständnis, die Gegner zu besiegen, sollte wieder geweckt werden. Neben der „Mia san mia“-Mentalität betreffen seine Aussagen die intrinsische Motivation. Die Spieler sollten von sich aus und aus eigenem Interesse motiviert sein, die Ziele mittels ausreichender Leistung durch ausreichende Motivation zu erreichen.

Neben den mentalen Einflüssen der Vereinsführung in unbestimmten Situationen geht der Verfasser nun auf den Umgang der Vereinsführung mit dem verlorenen Championsleague-Finale 1999 und dem darauffolgenden CL-Sieg 2001 ein. Als Bayern-Präsident versuchte Beckenbauer bei seiner Bankett-Rede, das verlorene Finale zu relativieren: „Wir haben keinen Kampf verloren, keine Schlacht. Wir haben auch nicht das Leben verloren, wir haben ein Spiel verloren. Ich betone: es ist ein Spiel, es war ein Spiel und es wird immer ein Spiel bleiben.“ [Bundesliga c 2014] Mit der Reduzierung versucht Beckenbauer, den Ärger und die Trauer über die Niederlage in den Köpfen der Spieler nicht zu groß werden zu lassen, um mögliche negative Folgen, beispielsweise eine Negativ-Spirale, zu reduzieren [vgl. 2.5.: Gefühlsbedingte Einflüsse]. Die Vereinsführung versuchte nicht, den Spielern unrealistische, beziehungsweise ferne Ziele zu geben und am Abend der Niederlage auf ein mögliches nächstes Finale zu verweisen. Indem sich die Vereinsführung nicht verstellte, sondern die Wut und Trauer offen äußerte, war sie den Spielern mit ihren Gefühlen am nächsten. Die Gefühlslage der Spieler beschrieb Co-Trainer Michael Henke nach dem verlorenen Finale: „In der Kabine herrschte tiefste Enttäuschung, wie man es nur nach einem persönlichen Drama erlebt. Sicher, es gibt Krieg, Krankheiten, Tod - aber in dem Moment war es für uns das Schlimmste, was passieren konnte.“ [Bundesliga c 2014]

Die Zielsetzung als ursprüngliche Basis von Motivationsprozessen wurde hier vernachlässigt. Meines Erachtens sind die Äußerungen Henkes ehrlicher Natur und für die Mannschaft nachvollziehbar. Ein Verweis auf neue Ziele wäre an dem Abend der Niederlage der Motivation dafür nicht zuträglich gewesen. So konnte die Mannschaft das Finale 1999 zunächst „abhaken“, um sich dann auf ein erneutes Erreichen des CL-Finals als konkretes Ziel zu besinnen. Den Zusammenhang, dass das Finale 1999 Motivation beim Erreichen des CL-Titels 2001 gab, stellt Henke mit einer Aussage her: "Es spricht für den Charakter dieser Mannschaft, dass sie aufgestanden ist und zwei Jahre später den Pokal gewonnen hat." [Bundesliga c 2014] Ebenso bestätigt Effenberg den Zusammenhang des Erreichens der beiden Finals an den Spielorten

Barcelona, 1999, und Mailand, 2001: „Ohne Barcelona hätte es Mailand nicht gegeben“ [FC Bayern 2001, 19].

Das Bestehen der beschriebenen Vorgänge verdeutlicht meiner Meinung nach den hohen Stellenwert, den mentale Einflüsse beim FC Bayern einnehmen. In vielerlei Hinsicht haben und nehmen Trainer Einflüsse auf die Spieler, die Vereinsführung dagegen motiviert die Mannschaft selektiv, kümmert sich vorwiegend darum, dass die Mannschaft nicht von äußeren Einflüssen gestört wird. Das „Mia san mia“ und die Abteilung Attacke bestätigen den hohen Stellenwert. Für diesen treten alle Beteiligten des Vereins ein.

5.5 Einflussnahme der Spieler und Mannschaft

Zur Bewertung der Einflüsse der Spieler und Mannschaft auf die Mentalität des FC Bayern zieht der Verfasser den Spielerkader beim Gewinn der Meisterschaft und der Championsleague in der Saison 2000/2001 heran. Einordenbare Spieler sollen den in Kapitel 2.2 aufgeführten Rollen innerhalb von Gruppen zugeordnet und in der Folge deren mentaler Einfluss auf die Mannschaft untersucht werden. Dabei geht der Verfasser auch auf den Umgang des Trainers Hitzfeld mit den jeweiligen Spielerrollen ein. Einzelne Spieler und die Mannschaft im gesamten Gefüge sollen hier aufgrund thematischer Zusammenhänge nicht getrennt werden. Die Wirkung von Einzelspielern wird deshalb gleichzeitig auch in Hinsicht auf die mentalen Einflüsse der Mannschaft untersucht.

Als Gruppenführer agierten Mittelfeldspieler Effenberg, Stürmer Elber und Torhüter Kahn. Die Drei können auch als positive Gruppenstars bezeichnet werden. Ihr oberster Rang in der Mannschaftshierarchie entstand nicht durch Konkurrenzkämpfe, sondern durch die Anerkennung ihrer Mitspieler. Sie handelten gruppenziel- und gruppenerhaltungsorientiert. Der in Kapitel 5.4 aufgezeigte Mobbing-Fall von Sforza verdeutlicht die Rollen der Führungsspieler und positiven Gruppenstars Effenberg, Elber und Kahn. Nach der internen Besprechung äußerten sich diese Spieler positiv über Sforza, relativierten und wiesen Kritik der Vereinsführung und Medien an Sforzas Leistungen zurück. [vgl. Hagen 2002, 123]

Auch als Torhüter nahm Kahn einen großen Einfluss auf die mentale Stärke der Mannschaft. Obwohl er auf dem Fußballplatz mitunter eine große räumliche Distanz zu seinen Mitspielern hatte, erreichte er durch seine Autorität seine Mitspieler. Das Elfmeterschießen im Championsleague-Finale beschreibt Kahn: „Ich habe mir geschworen, nicht ohne den Titel das Stadion zu verlassen. Ich war so konzentriert,

wie noch nie in meinem Leben. Das war wie im Rausch, ich hatte das Gefühl, auf einer ganz anderen Ebene zu sein“ [FC Bayern 2001, 14]. Als seine Stärken galten neben der Konzentration seine Aggressivität und sein Wille. [vgl. Business Manager 2013] Der Einfluss der Aggressivität konnte sich dabei auch negativ auf die Mannschaft auswirken. War Kahn mit den Leistungen seiner Vorderleute unzufrieden, zeigte er mit übermäßiger Aggressivität gegen die eigenen Spieler Aspekte eines negativen Gruppenstars. Den eigenen Abwehrspieler Andreas Herzog schüttelte und schubste Kahn, weil er der Ansicht war, dass dieser unaufmerksam war. Dieser drückte sein Unverständnis durch einen „Scheibenwischer“ aus. [vgl. Lotter 2004] Die Reaktion Herzogs belegt Uneinsicht, weswegen von einer positiven Wirkung von Kahns Verhalten in diesem Fall nicht auszugehen ist.

In der Gesamtheit ist er allerdings als positiver Gruppenstar und Führungsspieler anzusehen. Dadurch und durch seine Anerkennung innerhalb der Mannschaft konnte er großen mentalen Einfluss auf das Team ausüben. Seine Mitspieler profitierten von seinem Willen und übernahmen diesen für ihre eigene Motivation. Das belegt unter anderem das Beispiel im letzten Bundesligaspiel der Saison 2000/2001 gegen den Hamburger SV. Nach dem Rückstand motiviert Kahn Koffour, schiebt ihn zum Anstoß. Er schreit seinen Mitspielern die verbleibende Zeit von vier Minuten zu und animiert einen weiteren Führungsspieler, Effenberg, die Mannschaft nochmals anzutreiben, was ihm gelingt. Sein Wille kommt nochmals dadurch zum Ausdruck, dass er selbst – obwohl als Torhüter aufgrund beschränkter technischer Fähigkeiten dafür eher ungeeignet – den entscheidenden Freistoß schießen möchte. [vgl. Kahn 2008]

Hinsichtlich seines Willens und Umgangs mit Druck war Kahn ebenfalls ein Spieler mit Vorbildfunktion. Nicht jeder Spieler geht positiv mit Druck um, kann sich aber damit leichter tun, wenn Führungsspieler voran gehen und den Umgang mit Druck meistern. Kahn war nach eigenen Angaben gar erpicht auf Druck und Unmut Anderer. Vor dem entscheidenden Spiel in Hamburg offenbarte Kahn seinen Umgang mit Druck: „Morgen ist ganz Fußball-Deutschland – außer unsere Fans – wieder gegen uns und möchte uns am Boden sehen. Ich freue mich schon drauf“ [FC Bayern 2001, 17]. Die Anerkennung, die Kahn in der Mannschaft genoss, ist als Basis für seine positive mentale Wirkung auf das Team zu sehen. Mittelfeldspieler Scholl erklärte, er sei „stolz, mit ihm in einer Mannschaft zu stehen“. Abwehrspieler Koffour berichtete von einem „Gefühl von Sicherheit“, das ihm Kahn gebe. [vgl. FC Bayern 2001, 17]

Neben Kahn war Effenberg ein Führungsspieler der Mannschaft. Im Gegensatz zu Kahn konnte Effenberg als Mittelfeldspieler auf dem Platz das Tempo des Spiels bestimmen und war dahingehend als Anführer gefragt. Effenberg war somit für die Ausführung der Taktik Hitzfelds auf dem Platz verantwortlich. Nach Effenbergs Gusto spielten die Bayern offensiv oder defensiv, schnell oder langsam. [vgl. FC Bayern 2001, 19] Zum Gruppenführer und Gruppenstar machte ihn neben seiner Leistung

auch sein Teamwille. Sein Handeln war sehr stark geprägt von gruppenerhaltungsorientierten Zielen. Zum Erreichen dieser äußerte er sich öffentlich und forderte von der Vereinsführung beim Verpflichten neuer Spieler, auf den Teamgeist und die mannschaftliche Geschlossenheit zu achten: „Ein Fremdkörper kann das schnell zerstören“ [FC Bayern 2001, 20]. Damit stärkte er die Verbundenheit im eigenen Team und erarbeitete sich Vertrauen seiner Mitspieler. Dies ist als Teil der Basis dafür anzusehen, dass Effenberg großen Rückhalt im Team spürte. Diesen nutzte er, um – ähnlich wie Kahn – seinen Willen auf seine Mitspieler zu übertragen: „Valencia hoffte nur auf den Sieg. Wir aber glaubten daran. Unser Wille ist in diesem Wettbewerb zu stark für alle Gegner“ [FC Bayern 2001, 20]. Effenbergs gruppenführende Rolle bewies sich auch im Meisterschaftskampf 2000/2001. In der Schlussphase der Saison fragte er angesichts der vor den Bayern stehenden Schalkern öffentlich: „Ob bei Schalke die Nerven halten, wenn sie ständig unseren Atem spüren?“ [FC Bayern 2001, 106] Die beiden Spieler Kahn und Effenberg ergänzten sich in ihren Stärken und trieben die Mannschaft mittels ihrer motivationalen Fähigkeiten an. Den beiden Spielern wird ein großer Einfluss darauf zugeschrieben, dass eine solche Entwicklung und Eigendynamik in der Mannschaft entstand. [vgl. FC Bayern 2001, 20]

Neben der Anerkennung, die sich Effenberg und Kahn durch gute Leistungen und beschriebenen Handlungen erarbeiteten, war die Unterstützung von Hitzfeld wichtig, damit diese beiden Spieler ihre Gruppenrolle optimal ausführen konnten. Hitzfeld wusste um die Rolle als „verlängerter Arm“ von Effenberg und äußerte sich öffentlich positiv über ihn, um ihn in seiner Rolle weiter zu unterstützen: „[...] Stefan geht direkt seinen Weg. Ich habe noch nie einen Spieler mit so viel Selbstvertrauen erlebt“ [FC Bayern 2001, 20]. Im Anschluss bezeichnete Hitzfeld Effenberg als „besten Mittelfeldspieler der Welt“. [vgl. FC Bayern 2001, 20] Bei Kritik der Vereinsführung wurde Kahn zumeist ausgenommen. [vgl. Hagen 2002, 125] Die Rollen Effenbergs und Kahns wurden durch ihren Status unterstrichen. Als Kapitäne nahmen sie mit der damit verbundenen Kapitänsbinde einen formellen Status ein. Sie tauschten sich aufgrund ihrer Ämter häufiger mit Hitzfeld und der Vereinsführung aus, als andere Spieler, genossen dahingehend Vorteile. Der informelle Status wurde durch die Wertschätzung der Mitspieler gestärkt [vgl. 2.2 Rollen innerhalb von Gruppen]. Hitzfeld bekräftigte den Status Effenbergs durch seine Forderung einer baldigen Vertragsverlängerung mit dem Mittelfeldspieler. [vgl. FC Bayern 2001, 114]

Stürmer Elber war weniger durch konkrete Äußerungen, denn durch gute Leistungen als positiver Gruppenstar anzusehen. Mit 15 Toren in 27 Bundesliga-Spielen war er in der betreffenden Saison der beste Torjäger der Bayern. [vgl. Fußballdaten d 2014]

Bei der Ausführung der Gruppenführer wird die Rolle eines Außenseiters deutlich: Sforza. Dieser beklagte sich öffentlich, er werde von Mitspielern gemobbt [vgl. Kapitel

5.4 Einflussnahme der Vereinsführung]. Daraufhin wurde er von Hitzfeld im nächsten Spiel auf die Bank gesetzt, die Vereinsführung kritisierte ihn für seine bisherigen Leistungen und verwies darauf, dass er als teurer und guter Spieler mit Kritik umgehen können müsse. [vgl. Hagen 2002, 123] In seiner Beschuldigung des Mobblings nahm Sforza Effenberg und Kahn ausdrücklich heraus: „Das sind Kerle mit Charakter. Die halten zu ihren Mitspielern“ [FC Bayern 2001, 123]. Die fehlende Unterstützung der Vereinsführung und das Bedürfnis einer internen Mannschaftsaussprache, um Sforza in das Team zu integrieren, verdeutlichen dessen Rolle als Außenseiter und Neuling. Dadurch war es ihm zunächst nicht möglich, die Mannschaft durch gute Leistungen zu unterstützen. Zunächst verfolgte er das Individualziel, seine eigene Leistung zu erbringen. Problematisch zum ohnehin stattfindenden Findungsprozess einer Rolle innerhalb der Mannschaft kam für Sforza das Mobbing der Mitspieler. Während der Findungsphase konnte er unter den negativen Einflüssen keine guten Leistungen zum Erreichen der Gruppenziele beisteuern.

Ähnliche Schwierigkeiten, positiven Leistungseinfluss auf die Mannschaft zu nehmen, hatten problembeladene Gruppenmitglieder. Die Probleme äußern sich durch private Schwierigkeiten oder Unmut über zu geringe Spielanteile. Dadurch, dass sich der Spieler intensiv mit diesen Problemen auseinandersetzt, ist die volle Konzentration auf die Leistungsebringung gefährdet. In der betreffenden Saison sind zu diesen Gruppenrollen Bixente Lizerazu, Sforza, Paulo Sergio und Roque Santa Cruz zu zählen. Der Stürmer Santa Cruz hatte nach einer starken Vorsaison in seiner zweiten Runde beim FC Bayern Probleme, in die Startelf zu kommen. Das Sturm-Duo Jancker und Zickler war zu gut in Form, das Talent Santa Cruz hatte das Nachsehen. Durch die guten Leistungen von Jancker und Zickler entstand der Mannschaft in sportlicher Hinsicht kein Verlust beim Fehlen von Santa Cruz. Für den Teamgeist war allerdings besonders wichtig, dass Santa Cruz trotz seiner Nicht-Berücksichtigungen keinen Ärger machte und keinen höheren Rang einforderte. Zum einen hatte dies etwas mit seinem ruhigen Charakter, zum anderen mit seiner Verletzungsanfälligkeit zu tun. [vgl. FC Bayern 2001, 134] Der Stürmer Sergio befand sich hinsichtlich seiner Einsatzzeiten auf einem ähnlichen Rang wie Santa Cruz. Beide Spieler konnten sich selten von Beginn an beweisen, wurden oft im Laufe eines Spiels eingewechselt. [vgl. FC Bayern 2001, 154f.] Im Gegensatz zu Santa Cruz forderte Sergio jedoch öffentlich mehr Spielzeit. [vgl. FC Bayern 2001, 90] Da Sergio seiner Forderung nicht Nachdruck verlieh und diese nur einmalig aussprach, nahm er keinen negativen mentalen Einfluss auf die Mannschaft.

Der Bayern-Verteidiger Lizerazu hatte einerseits mit geringen Spielanteilen zu kämpfen, andererseits belasteten ihn private Probleme. Der Franzose gab im Winter 2000 bekannt, dass er von der spanischen Separatisten-Organisation ETA erpresst werde. Diese fordere von ihm Teile seines Gehalts. In der Folge wurde er von der Öffentlichkeit abgeschirmt, teilweise unter Polizeischutz gestellt. Dennoch ist davon

auszugehen, dass private Probleme derer Natur negativen Einfluss auf seine Möglichkeiten zur Leistungserbringung nahmen.

Als Neuling in der Mannschaft musste sich Owen Hargreaves beweisen. Der Kanadier sprang für den gelbgesperrten Effenberg und den verletzten Jeremies bei einem Spiel gegen Frankfurt ein und zeichnete sich durch eine gute Leistung aus. Im Laufe der Saison erarbeitete er sich als Neuling einen etablierten Status, kam 14 Mal zum Einsatz. In der wichtigen Schlussphase der Saison kam er in den letzten sechs Spielen fünf Mal zum Einsatz. Der gruppenintegrierende Prozess wurde dabei positiv von seinen guten Leistungen unterstützt. Den Beleg seiner erfolgreichen Integration äußert sich durch seine Aufstellungen in der wichtigen Phase zu Saisonende.

Leistungsstarke Gruppenmitglieder in der Mannschaft des FC Bayern zeichnen sich durch häufige Einsätze und Nominierungen auch in wichtigen Phasen der Saison aus. Dadurch runden sie das Mannschaftsgefüge ab, unterstützen die Gruppenführer Effenberg und Kahn. Dabei müssen sie nicht ähnliche mentale Einflüsse üben, sondern lediglich im Wissen um die Hierarchie der Mannschaft ihre Leistung erbringen und sich von Führungsspielern und Trainer leiten lassen. Dieses Profil veranschaulicht der schwedische Abwehr-Spieler Patrick Andersson. Als Stammspieler brachte er sich durch Leistung ein, war aber auf und neben dem Platz durch seine ruhigen Charakterzüge keine unmittelbare mentale Stärkung der Mannschaft. Zu den weiteren Stammspielern und leistungsstarken Akteuren zählten in der Abwehr Thomas Linke, Willy Sagnol und Samuel Osei Koffour. Im Mittelfeld sind hier Mehmet Scholl und Michael Tarnat einzuordnen. Thorsten Fink übernahm bis zum 27. Spieltag eine wichtige Rolle im Mittelfeld des FCB. Nach zuvor 24 Einsätzen verpasste er die restliche Saison aufgrund eines Innenband-Anrisses. [vgl. FC Bayern 2001, 124]

Mit dem leistungsstarken Mittelfeldspieler Hasan Salihamidzic wollte die Vereinsführung des FC Bayern den Vertrag verlängern. Dieser wollte zunächst die Saison 2000/2001 abwarten, um seine Rolle in der Mannschaft geklärt zu wissen. Nachdem er als Stammspieler 31 Spiele bestritt, äußerte er, er könne sich „vorstellen, meine Zeit beim FC Bayern noch um drei oder vier Jahre zu verlängern“. [vgl. FC Bayern 2001, 92] Mit dieser Aussage bekräftigt er seine gruppenziel- und gruppenerhaltungsorientierte Ausrichtung. Er sieht sich weiterhin als wichtiger Teil der Mannschaft und möchte mit dieser die gesteckten Ziele erreichen.

Die beiden Stürmer Carsten Jancker und Alexander Zickler verdrängten mit ihren guten Leistungen andere Stürmer wie Santa Cruz. Auch in schlechteren Phasen legte Zickler seinen Einsatz in das Erreichen der Gruppenziele. Im Spiel gegen den 1. FC Kaiserslautern saß er nach zuletzt schwachen Leistungen für den FCB und die deutsche Nationalmannschaft auf der Bank. In der 89. Minute wurde er eingewechselt und erzielte eine Minute später das 2:1-Siegtor. „Da war Wut dabei. Ich habe alles reingeworfen, alles riskiert“, beschrieb Zickler hinterher sein Tor. [vgl. FC Bayern 2001,

136] Diese Aussage bekräftigt sein gruppenzielorientiertes Verhalten, maximalen Einsatz zu geben, um mit der Mannschaft das Spiel noch zu gewinnen.

Leistungsschwache Gruppenmitglieder werden in dieser Thesis anhand weniger Einsätze eingeordnet. Dabei ist auffallend, dass es im Kader des FC Bayern 2000/2001 wenige Spieler gibt, die ihren Unmut über wenige Einsatzzeiten öffentlich äußern. Die nun aufgeführten Spieler sind deshalb auch als ruhige Gruppenmitglieder zu erachten, die zwar weder einen bemerkenswert positiven Einfluss auf die Leistung und Mentalität der Gruppe nahmen, allerdings auch keinen bemerkenswert negativen. Zu diesen Gruppenmitgliedern zählen die Ersatz-Torhüter Bernd Dreher und Stefan Wessels, Abwehrspieler Sebastian Backer, Mittelfeldspieler Slawomir Wojciechowski und Andrew Sinkala sowie die beiden Stürmer Antonio di Salvo und Berkant Göktaş. Keiner der genannten Spieler erreichte mehr als sechs Einsätze. [vgl. FC Bayern 2001, 154f.] Ergänzend dazu ist Mittelfeldspieler Michael Wiesinger mit sechs Einsätzen ebenfalls als leistungsschwaches Gruppenmitglied einzuordnen. An ihm zeigt sich die beschriebene ruhige Komponente: Statt vehement Spielzeit einzufordern, kannte er sein zu niedriges Leistungsvermögen an und wechselte zu einem anderen Verein. [vgl. FC Bayern 2001, 116] Ebenso wechselte Mittelfeldspieler Thomas Strunz zur Winterpause den Verein. Bei bis dahin fünf Einsätzen wäre davon auszugehen gewesen, dass angesichts der unterdurchschnittlichen Einsatzzeiten größerer Unmut des Spielers zu erwarten gewesen wäre. Statt mit diesem die Mannschaft negativ zu belasten, wechselte er zur Winterpause zum VfB Stuttgart. [vgl. FC Bayern 2001, 106]

Als einziger Spieler des Bayern-Kaders aus der Saison 2000/2001, der in Teilen die Rolle eines aufwiegenden Gruppenstars einnahm, ist Jens Jeremies zu beschreiben. Der Mittelfeldspieler setzte sich gegen Neuling Sforza im Kampf um die Position vor der Abwehr durch. [vgl. FC Bayern 2001, 112] Er kam zu 21 Einsätzen, 15 von Beginn an. Seine Spielart war von defensiven Aufgaben geprägt. Zehn erhaltene gelbe Karten bei 21 Spielen sind seiner Unzufriedenheit zuzuordnen. Da nach fünf gelben Karten ein Spiel Sperre aussteht, stand Jeremies dadurch bedingt dem Trainer für zwei Spiele nicht zur Verfügung. Das in Kauf nehmen überdurchschnittlich vieler gelber Karten ist als nicht-gruppenzielorientiertes Verhalten zu werten. Hitzfeld griff ein und ermahnte Jeremies mehrmals, keine unnötigen gelben Karten mehr zu erhalten. Nachdem dieser am 29. Spieltag durch heftiges Reklamieren eine weitere gelbe Karte bekam, belegte ihn Hitzfeld mit einer Gelbstrafe in Höhe von 10.000 Mark. [vgl. FC Bayern 2001, 128]

Die Bedeutung des Bestehens aller drei Rollenverhalten – gruppenzielorientiertes, gruppenerhaltungsorientiertes und individualorientiertes – ist auf die Mannschaft des FC Bayern übertragbar. Alle Spieler verfolgten in der Saison 2000/2001 das von der Vereinsführung ausgegebene Ziel der Meisterschaft und des CL-Siegs. Nach dem verlorenen Finale 1999 verfolgten die Spieler bereits das Ziel, den CL-Titel zu gewinnen. Daneben gab es Spieler wie Salihamidzic, die mit ihrer

Vertragsverlängerung am Erhalt und Fortbestand der Gruppe interessiert und positiv beteiligt waren. Das Verfolgen eigener individueller Ziele war ebenfalls in der Mannschaft vorhanden. Sforza als Neuling und zunächst nicht leistungserbringendes Gruppenmitglied konzentrierte sich darauf, sein eigenes Ziel, gute Spiele zu machen, zu erreichen. Letztlich steht sein zunächst individuelles Ziel im Interesse des Vereins, wieder zu einem leistungsstarken Mitglied zu werden und beim Verfolgen der Gruppenziele eine Unterstützung zu sein.

In Bezug auf die in Kapitel 5.4 beschriebene Bayern-Mentalität ist hier eine Verbindung zu den einzelnen Spielern ersichtlich. Das „Mia san mia“-Prinzip wird von der Mannschaft getragen und ausgeübt. Führungsspieler wie Effenberg leben das „Mia san mia“ aus und geben es an ihre Mitspieler weiter. Die Mentalität lebt meines Erachtens davon, dass sie auch gelebt wird. Dies ist Fall des FC Bayern in der Saison 2000/2001 gegeben. Nachdem der FCB nach der Hinrunde dieser Saison auf dem fünften Tabellenplatz stand, nannte Effenberg seinen Verein dennoch als Topfavorit auf den Meistertitel: „Jeder Spieler des FC Bayern muss diesen Anspruch haben, sonst hat er in diesem Club nichts verloren. Manche mögen uns diese Haltung als Arroganz auslegen – wir selbst beziehen daraus unsere Selbstsicherheit“ [Hagen 2002, 124].

Der Vergleich der zwei Zeiträume von 1999 bis 2001 und von 2012 bis 2013 offenbart Parallelen in der Besetzung der Kader. Der Sportvorstand Sammer legte bei der Zusammenstellung der Mannschaft großen Wert darauf, Führungsspieler im Team zu haben. Mit seiner Verpflichtung holte die Vereinsführung einen Manager, der sich gegen eine flache Hierarchie aussprach und damit eine ähnliche Mannschaftsstruktur wie die des Kaders von 2000/2001 favorisiert. [vgl. Süddeutsche 2012]

Bei einer Untersuchung des Kaders der Saison 2012/2013 zeigt sich, dass Führungsspieler in drei der vier Mannschaftsteile besetzt wurden: Manuel Neuer im Tor, Dante und Philipp Lahm in der Abwehr, Bastian Schweinsteiger im Mittelfeld. [vgl. Bogner 2013] Lahm und Schweinsteiger wurden meines Erachtens als langjährige Bayern-Spieler zu Identifikationsfiguren und nehmen eine ähnliche Rolle wie Effenberg und Kahn 2001 ein. Durch ihre Erfahrungen in der Nationalmannschaft und mit dem FC Bayern, auch durch das Scheitern im CL-Finale 2012, wissen sie, worauf es in schwierigen Situationen für die Mannschaft ankommt. Sie gingen vor dem Finale 2013 als Führungsspieler voran, gaben die Zielsetzung und Ausrichtung für die Mannschaft vor. Im Gegensatz zu 1999 und 2001 traten die Führungsspieler des FCB dabei nicht fordernd auf, sondern versuchten, das Finale zu relativieren. Schweinsteiger sagte: „Ich lebe auch nicht länger, wenn ich diesen Pokal jetzt gewinne“ [Frankfurter Rundschau 2013]. Lahm versuchte, der Mannschaft den Druck zu nehmen: „Wir wollen einen internationalen Titel gewinnen, alle anderen haben wir schon. Aber auch nach dem Finale in London haben wir immer noch die Möglichkeit, diese Trophäe zu gewinnen“ [Frankfurter Rundschau 2013]. In ihren Aussagen zeigt sich ein anderes,

weniger autoritäres, Führungsverhalten, als noch bei Kahn und Effenberg. Dass es sich allerdings um Führungsverhalten handelt, beweist ihr Vorgehen und dem öffentlichen Einordnen des Finals, wozu sich andere Spieler nicht äußerten.

Im Vergleich der Finals 2012 und 2013 zeigen sich drei relevante Änderungen in der Aufstellung: Dante für Anatoliy Tymoshchuk, Javier Martinez für Toni Kroos und Mario Mandzukic für Mario Gomez. David Alaba lief aufgrund einer Gelb-Sperre im Finale 2013 nicht auf. [vgl. Fußballdaten e und f 2014] Bei der Neubesetzung der Mannschaft zeigen sich meiner Auffassung nach bei allen drei Wechseln ein gesteigertes Führungspotential. Sowohl Dante, Martinez und Mandzukic brachten sich durch ihr extrovertiertes Auftreten oder Einbringen in die Mannschaft mehr ein, als ihre drei Vorgänger im Finale 2013. Damit zeigt sich zunächst, dass die Vereinsführung bei der Besetzung der Mannschaft Wert darauf gelegt hat, neben Lahm und Schweinsteiger weitere Spieler mit Führungspotential zu haben. Das widerspricht nicht der Aussage, dass eine Mannschaft nicht zu viel Führungsspieler haben sollte. Hierbei wurde die eigentliche Führung zwar auf Lahm und Schweinsteiger übertragen, jedoch mit einem größeren Mitspracherecht anderer Spieler, als noch beim Bayern-Kader 2001.

Damit zeigt sich, dass die Vereinsführung auf die Erfolge des Zeitraums nach 1999 bis 2001 baut und eine ähnliche Kader-Struktur, mit einer etwas flacheren Hierarchie, aufgebaut hat.

6 Erfolgsfaktoren im mentalen Bereich für den zukünftigen Bundesliga-Fußball

Die Untersuchung der Nachweisbarkeit von mentalen Aspekten auf die Leistung im Fußball wird in der Literatur bislang vernachlässigt. Daher stützen sich die hier genannten Erfolgsfaktoren auf situative Erfolge von mentalen Maßnahmen und nicht auf empirische Untersuchungen.

Der zukünftige Bundesliga-Fußball wird stark von dramaturgischen Spannungen beeinflusst werden. Die Nachfrage der Fans und Medien geht dahin, dass vermehrt „End-Spiele“ wie in der Relegation eingeführt werden. Als Folge darauf ist eine gesteigerte Wertlegung der Vereine auf folgende Aspekte meines Erachtens von Notwendigkeit:

1. Einheitliche Mentalität

Die Verfolgung einer einheitlichen Mentalität kann eine positive Dynamik auslösen. Am Beispiel des „Mia san mia“ des FC Bayern wird deutlich, wie sich eine von der Vereinsführung vorgelebte Mentalität auf Trainer, Spieler und die Mannschaft im Ganzen übertragen kann. Daher ist die Definition einer einheitlichen Mentalität und das klare Bewusstsein über diese eine wichtige Komponente.

2. Einheitliche Ziele

Im Rahmen der Möglichkeiten des Mannschaftspotentials sollte die Vereinsführung Ziele ausgeben. Alle Funktionäre im Verein sollten diese gleichermaßen verfolgen. Damit kann ein Gruppengefühl entstehen, Alle im Verein arbeiten für das gleiche Ziel. Erreicht man dieses, erreicht man es gemeinsam. Verfehlt man es, haben es alle verfehlt.

3. Individuelle Zielverfolgung

Bei der Art, wie Spieler und Funktionäre im Verein Ziele verfolgen, verhält sich jeder unterschiedlich. Wie sich ein Fußballer für die Erbringung seiner Leistung motiviert, ist sehr individuell. Nicht jede Motivationsmethode spricht alle Spieler an. Daher ist es wichtig, dass Spieler die gemeinsamen Ziele mit individuellen Mitteln erreichen können.

4. Ausgewogenen Gruppenrollen-Besetzung

Innerhalb einer Mannschaft bedarf es der Besetzung verschiedener Rollen. Anhand der genannten Spiele des FC Bayern wird die Bedeutung von Führungsspielern deutlich. Fehlen diese Gruppenführer, gibt es für das Gros der Spieler trotz mentaler Maßnahmen des Trainers eine zu hohe Antriebschwelle. Die ausgewogene Besetzung ist wichtig, da eine Mannschaft mit zu vielen Führungsspielern unter Konkurrenz-Kämpfen leiden würde. So ist die Besetzung einer Mannschaft auch mit Gruppenstars, Neulingen und lebhaften Spielern von Vorteil.

5. Professionelles Mental-Training

Mentale Fähigkeiten werden von der Persönlichkeit eines Spielers bestimmt. Darüber hinaus sind diese allerdings durch Training verbesserbar. Die Erforderlichkeit von mentalem Training muss daher zunächst von der Vereinsführung erkannt werden. Anschließend ist eine professionelle Umsetzung in Form von Einbindung von Experten in die Trainingsarbeit und ausreichend Trainingskapazitäten im mentalen Bereich notwendig, um dahingehend Erfolge zu ermöglichen.

Literaturverzeichnis

11 Freunde (2011): Die schönsten Fehden zwischen Willi Lemke und Uli Hoeneß
<http://www.11freunde.de/artikel/die-schoensten-fehden-zwischen-willi-lemke-und-uli-hoeness> (16.06.2014)

Arbeitsgemeinschaft für Sportpsychologie in der Bundesrepublik Deutschland (1983):
Aktivierung, Motivation, Handlung und Coaching im Sport. Kiel.

Allmeroth, Jörg (2010): Nadal und die Ticks
URL: <http://tennisnet.com/de/de/blogs/joergallmeroth/1516966/Nadal-und-die-Ticks?country=0> (06.06.2014)

Baumann, Sigurd (1986): Praxis der Sportpsychologie: Unterricht – Training - Wettkampf. München.

Baumann, Sigurd (1993): Psychologie im Sport. Aachen.

Baumann, Sigurd (2011): Psyche in Form. Sportpsychologie auf einen Blick. Aachen.

BBL (2014): Saison 2013/14: Erneuter Zuschauerrekord in der Beko BBL
URL: <http://www.beko-bbl.de/hot/news/41480> (11.06.2014)

Bielefeld, Jürgen (1981): Einstellung zum Sport. Schorndorf.

Bild (2008): Ein Spieler pinkelte mich unter der Dusche an
URL: <http://www.bild.de/sport/fussball/kahn/ein-spieler-pinkelte-mich-unter-der-dusche-an-4473268.bild.html> (18.06.2014)

Bild a (2014): „Watzke als Münchhausen zu bezeichnen, wäre noch geschmeichelt!“
URL: <http://www.bild.de/sport/fussball/karl-hopfner/hopfner-attackiert-bvb-boss-35431014.bild.html> (16.06.2014)

Bild b (2014): „Mia san mia“-Gefühl der Bayern-Fans
URL: <http://www.bild.de/sport/fotos/1-bundesliga/fg-mitglieder-19332310.bild.html> (18.06.2014)

Bogner, Florian (2013): Sammer und die Achse des Guten
URL: <http://www.abendzeitung-muenchen.de/inhalt.fc-bayern-fuehrungsspieler-vor-sammer-und-die-achse-des-guten.f6cc9fb-f7b7-4d72-8d29-4c25d3ce9588.html> (19.06.2014)

Bork, Günter (2002): Interview mit Matthias Sammer: "Mund abputzen und weitermachen"

URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/interview-mit-matthias-sammer-mund-abputzen-und-weitermachen-a-209005.html> (18.06.2014)

Business Manager (2013): "Gesunde Aggressivität gehört dazu"

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-877921.html> (17.06.2014)

Bundesliga a (2014): Prinzen: "Bin noch heißer, als zuvor."

URL: <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2013/roger-prinzen-bin-noch-heisser-als-zuvor-1-fc-nuernberg.php> (10.06.2014)

Bundesliga b (2014): Das „Mia san mia“

URL: <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2013/das-mia-san-mia---fc-bayern-muenchen.php> (15.06.2014)

Bundesliga c (2014): „Mutter aller Niederlagen“: ManUnited gegen Bayern 1999

URL: <http://www.bundesliga.de/de/wettbewerbe/champions-league/news/2013/die-mutter-aller-niederlagen-das-legendaere-finale-1999-manchester-united-gegen-bayern-muenchen.php> (16.06.2014)

Bundesliga d (2014): Effenberg nach dem verlorenen Finale 1999

URL:

http://www.bundesliga.de/media/images/diverse/i_fcb_manu_1999_effenberg_johansson.jpg (18.06.2014)

Daum, Christoph (2014): Motivation

URL: <http://www.christophdaum.de/motivation/motivation-eine-kunst.html> (16.06.2014)

Da Silva Campos, Ricardo (2012): Geld, Scherben & Co.: So motivieren Trainer ihre Profis.

URL: http://www.t-online.de/sport/fussball/bundesliga/id_57918382/50-jahre-bundesliga-skurrile-motivationsmethoden-der-trainer.html (10.06.2014)

DFB (2013): Das „Phantomtor“ von Hoffenheim

URL: [http://paule.dfb.de/news/detailansicht/?tx_dfbnews_pi1\[showUid\]=10929&tx_dfbnews_pi4\[cat\]=209&cHash=3964267d86fa87841f27abd310daac11](http://paule.dfb.de/news/detailansicht/?tx_dfbnews_pi1[showUid]=10929&tx_dfbnews_pi4[cat]=209&cHash=3964267d86fa87841f27abd310daac11) (14.06.2014)

Dpa (2012): Schlechte Laune bei Hannover 96 nach Niederlage in Überzahl

URL: <http://www.haz.de/Nachrichten/Sport/Fussball/Hannover-96/Schlechte-Laune-bei-Hannover-96-nach-Niederlage-in-Ueberzahl> (13.06.2014)

Edelmann, Walter (2003): Intrinsische und extrinsische Motivation

URL: <http://www.eduhi.at/dl/Motivation.pdf> (18.06.2014)

Eder, Michael (2014): „Schönheit ist das, was mich treibt.“

URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/gertjan-verbeek-vom-1-fc-nuernberg-im-faz-interview-12902621.html> (10.06.2014)

Eishockeypedia (2014): Zuschauerzahlen Eishockey-Bundesliga 2013/2014

URL: http://www.eishockeypedia.de/ehm/Deutsche_Eishockey_Liga#Zuschauerschnitt (11.06.2014)

Erdmann, Ralf (1983): Motivation und Einstellung im Sport – theoretische Betrachtung zweier Konstrukte

In: Erdmann, Ralf (Hrsg.): Motive und Einstellungen im Sport. Schorndorf. 26-34

FC Bayern (2001): Bayern München. Die Meister-Chronik 2000/2001

FC Bayern a (2014): Jahresbericht

URL: <http://www.fcbayern.de/de/news/news/2013/jahreshauptversammlung-2013-verein-verzeichnet-mitglieder-boom.php#/jahreshauptversammlung-2013-verein-verzeichnet-mitglieder-boom.php> (15.06.2014)

FC Bayern b (2014): Organe

URL: <http://www.fcbayern.de/de/club/fcb-ag/organe/> (16.06.2014)

FCN (2014): Gertjan Verbeek beurlaubt, Roger Prinzen übernimmt

URL: <http://www.fcn.de/news/artikel/gertjan-verbeek-beurlaubt-roger-prinzen-uebernimmt/> (10.06.2014)

Focus (2008): Schalker Ernst für drei Spiele gesperrt

URL: http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/bundesliga-schalker-ernst-fuer-drei-spiele-gesperrt_aid_333419.html

Focus (2013): Mit "Wut im Bauch" in Schweden – Löw plant mit Götze

URL: http://www.focus.de/sport/fussball/fussball-mit-wut-im-bauch-in-schweden-loew-plant-mit-goetze_aid_1128710.html (18.06.2014)

Focus (2014): "Feindbild FC Bayern": Sammer wirft Gegnern Neid vor

URL: http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/fc-bayern-mahner-erneuert-kritik-sammer-laestert-ueber-bundesliga-abschneiden-in-europa_id_3700178.html (16.06.2014)

Fußballdaten a (2014): 1.FC Köln Saison 88/89

URL: <http://www.fussballdaten.de/vereine/1fckoeln/1989/> (10.06.2014)

Fußballdaten b (2014): Bundesliga-Meister seit 1964

URL: <http://fussballdaten.de/bundesliga/meister/> (15.06.2014)

Fußballdaten c (2014): Spielerkader FC Bayern 1998/1999

URL: <http://www.fussballdaten.de/vereine/bayernmuenchen/1999/> (18.06.2014)

Fußballdaten d (2014): Spielerkader FC Bayern 2000/2001

URL: <http://www.fussballdaten.de/vereine/bayernmuenchen/2001/> (17.06.2014)

Fußballdaten e (2014): Aufstellung FC Bayern Finale 2012

URL: <http://www.fussballdaten.de/championsleague/2012/endrunde/finale/bmuenchen-chelsea/> (19.06.2014)

Fußballdaten f (2014): Aufstellung FC Bayern Finale 2013

URL: <http://www.fussballdaten.de/championsleague/2013/endrunde/finale/dortmund-bmuenchen/> (19.06.2014)

Galinski, Julian (2012): Stimmen zum Finale "dahoam": „Absoluter Albtraum“

URL: <http://www.abendzeitung-muenchen.de/inhalt.bayern-vs-chelsea-stimmen-zum-finale-dahoam-absoluter-albtraum.2f6c3b07-f5fb-403c-91e4-9265f9139807.html> (15.06.2014)

Heckhausen, Heinz (1977): Motivation: Kognitionspsychologische Aufspaltung eines summarischen Konstrukts. 28, 175-189

Hermann, Hans-Dieter (2012): Sportpsychologische Praxis im Fußball

In: Beckmann, Jürgen (Hrsg.): Handbuch sportpsychologischer Praxis. Balingen. 221-229

Hagen, Rudolph (2002): Management der 1. Liga: mit den Strategien des FC Bayern München zum Erfolg. Freiburg.

Hardt, Andreas (2014): Kreuzer spricht schon von Niederlage gegen Hertha.

URL: <http://www.abendblatt.de/sport/fussball/hsv/article124472301/Kreuzer-spricht-schon-von-Niederlage-gegen-Hertha.html> (10.06.2014)

Heike, Frank (2010): Meister im Tiefstapeln.

URL: <http://www.tagesspiegel.de/sport/fussball/fc-schalke-04-meister-im-tiefstapeln/1723622.html>

Ibim: Interaktionstheorie.

URL: <http://www.ibim.de/management/3-1.htm> (18.06.2014)

Kahn, Oliver (2008): Ein Spieler pinkelte mich unter der Dusche an

URL: <http://www.bild.de/sport/fussball/kahn/ein-spieler-pinkelte-mich-unter-der-dusche-an-4473268.bild.html> (15.06.2014)

Kamerun (2014): Kamerun in Brasilien eingetroffen

URL: http://www.sport1.de/de/fussball/wm/newspage_904187.html (10.06.2014)

Kicker (2008): Frei sichert einen Punkt vom Punkt

URL: http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/2008-09/4/863448/spielanalyse_borussia-dortmund-17_fc-schalke-04-2.html (14.06.2014)

Kicker a (2014): Aufstellungen am 21. Spieltag Eintracht Braunschweig gegen Hamburger SV

URL: http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/2013-14/21/1895061/taktische-austellung_eintracht-braunschweig-41_hamburger-sv-12.html (10.06.2014)

Kicker b (2014): Aufstellungen am 22. Spieltag Hamburger SV gegen Borussia Dortmund

URL: http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/2013-14/22/1895070/taktische-austellung_hamburger-sv-12_borussia-dortmund-17.html (10.06.2014)

Kicker c (2014): Zuschauerzahlen Fußball-Bundesliga 2013/2014

URL: <http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/2013-14/zuschauer-der-saison.html> (11.06.2014)

Kicker d (2014): Bayern-Spieler nach dem verlorenen Finale 2012

URL:

http://mediadb.kicker.de/news/1000/1020/1100/9000/slideshow/769294/image_slshow_einzel_0_0.jpg (18.06.2014)

Kicker e (2014): Spieltage Saison 2013/2014

URL: <http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/2013-14/spieltag.html> (19.06.2014)

Klüttermann, Stefan (2014): Sascha Lewandowski rettet Bayer 04 wieder die Saison.

URL: <http://www.rp-online.de/sport/fussball/bayer-04/sascha-lewandowski-rettet-bayer-04-wieder-die-saison-aid-1.4216770> (10.06.2014)

Kratzer, Hans (2013): Wer san mia?

URL: <http://www.sueddeutsche.de/bayern/ursprung-des-fc-bayern-mottos-wer-san-mia-1.1742394> (15.06.2014)

Lohoff, Peter: Motivation.

URL: <http://peter-lohoff.de/doku/motivation.pdf> (29.05.2014)

Lotter, Markus (2004): Kahns größte Ausraster

URL: <http://www.welt.de/print-wams/article116668/Kahns-groesste-Ausraster.html>
(17.06.2014)

Loy, Roland (2008) : Das Lexikon der Fußballirrtümer. Über die Flügel zum Erfolg.
München. 120

Luhmann, Holger (2014): Die Abteilung Attacke des FC Bayern

URL: http://www.sport1.de/de/fussball/fussball_bundesliga/artikel_872841.html
(16.06.2014)

Marwedel, Jörg (2014): Die Mutigen von Hannover

URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/slomka-nachfolger-tayfun-korkut-die-mutigen-von-hannover-1.1854241> (10.06.2014)

Müller, Jan Christian (2012): Mehr für Alle

URL: <http://www.fr-online.de/sport/bundesliga-fernsehgeld-mehr-fuer-alle,1472784,20856298.html> (11.06.2014)

Nehmer, Marco (2013): Wiesinger: Kein „Hurra-Fußball“ beim 1. FC Nürnberg

URL: <http://www.sportal.de/wiesinger-kein-hurra-fussball-beim-1-fc-nuernberg-1-2013062428135100000> (10.06.2014)

Pinnow, Daniel (2009): Führen. Worauf es wirklich ankommt. 4.Aufl. Wiesbaden.

Pluschke, Christoph (2014): Hypiää fliegt – Lewandowski springt ein.

URL: <http://www.ksta.de/bayer-04-leverkusen/-leverkusen-entlaesst-trainer-bayer-04-trennt-sich-von-hyypiae,15189374,26760360.html> (10.06.2014)

PP (2013): Das Wunder von Istanbul Teil 2: AC Mailand – FC Liverpool 3:3 (5:6 n.E.)
Champions League Finale 25-05-2005

URL: <http://spielverlagerung.de/2013/02/22/das-wunder-von-istanbul-teil-2-ac-mailand-fc-liverpool-33-56-n-e-champions-league-finale-25-05-2005/> (13.06.2014)

Rahn, Horst-Joachim (1998): Führung von Gruppen. Gruppenführung mit System. Heidelberg.

Reichstein, Matthias (2014): Fußball-Märchen aus der tiefsten Provinz

URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/zweite-bundesliga-fussball-maerchen-aus-der-tiefsten-provinz-12934443.html> (13.06.2014)

RP (2004): Gerets glaub nicht an Meister-Titel

URL: <http://www.rp-online.de/sport/fussball/gerets-glaubt-nicht-an-meister-titel-aid-1.1559850> (13.06.2014)

RP Online (2004): Otto Rehgagel: „Diese Nachricht geht um die Welt.“

URL: <http://www.rp-online.de/sport/fussball/otto-rehgagel-diese-nachricht-geht-um-die-welt-aid-1.1563880> (14.06.2014)

RP-Online (2012): Hoeneß sucht das „Mia san mia“

URL: <http://www.rp-online.de/sport/basketball/hoeness-sucht-das-mia-san-mia-aid-1.2539732> (15.06.2014)

RP-Online a (2014): Christoph Daum – seine größten Skandale

<http://www.rp-online.de/sport/fussball/christoph-daum-seine-groessten-skandale-bid-1.568282> (16.06.2014)

RP-Online b (2014): Bundesliga 13/14: Alle Trainerwechsel

URL: <http://www.rp-online.de/sport/fussball/bundesliga/bundesliga-13-14-alle-trainerwechsel-bid-1.3771927> (19.06.2014)

Schwankhart, Anton (2013): FC Bayern gegen ManU: Erinnerungen an einen Albtraum

URL: <http://www.augsburger-allgemeine.de/sport/fc-bayern/FC-Bayern-gegen-ManU-Erinnerungen-an-einen-Albtraum-id25052426.html> (14.06.2014)

Sid (2013): Die Marotten des Rafael Nadal

URL: <http://www.rp-online.de/sport/tennis/die-marotten-des-rafael-nadal-aid-1.3663634> (06.06.2014)

Singer, Roland (1978): Einstellung in Einstellungsmessung. In: Willimczik, Klaus (Hrsg.): Forschungsmethoden in der Sportwissenschaft. Bad Homburg. 98-104

Spiegel a (2009): Kriselnder Rekordmeister: Lahm kritisiert Bayerns Transfer-Politik

URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/kriselnder-rekordmeister-lahm-kritisiert-bayerns-transferpolitik-a-659956.html> (16.06.2014)

Spiegel b (2009): Lahm gegen die Bayern: Zehntausende Euro Strafe für eine zackige Analyse

URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/lahm-gegen-die-bayern-zehntausende-euro-strafe-fuer-eine-zackige-analyse-a-660059.html>

Spiegel (2010): Lauterns Meisterschaft 1998: Eine unvergessliche Saison.

URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/lauterns-meisterschaft-1998-eine-unvergessliche-saison-a-684025.html> (13.06.2014)

Spielverlagerung (2012): Bayern München – FC Chelsea 1:1 (3:4 n.E.)

URL: <http://spielverlagerung.de/2012/05/20/bayern-munchen-chelsea-fc-11-34-n-e/> (15.06.2014)

Sportbild (2011): Ex-Bayer Toni verrät: „Van Gaal ließ vor uns die Hosen runter“
URL: <http://sportbild.bild.de/bundesliga/vereine/bayern-muenchen/ueber-bayern-trainer-louis-van-gaal-er-liess-die-hosen-runter-15798298.sport.html>

Spox (2012): Schweinsteiger: Sehnsucht nach Vollendung.
URL: <http://www.spox.com/de/sport/fussball/championsleague/1205/Artikel/finale-fc-bayern-muenchen-fc-chelsea-wichtigstes-spiel-fuer-bastian-schweinsteiger.html>
(15.06.2014)

Sprenger, Reinhard (2010): Vorbild a.D.
URL: <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-690849.html> (18.06.2014)

Stadionwelt (2014): Zuschauerzahlen Handball-Bundesliga 2013/2014
URL: http://www.stadionwelt.de/sw_stadien/index.php?head=Zuschauerzahlen-DKB-Handball-Bundesliga-201314&folder=sites&site=news_detail&news_id=10288
(11.06.2014)

Stern des Südens (2014): Vereinslied des FC Bayern
URL: <http://www.stern-des-suedens.de/> (18.06.2014)

Strasser, Patrick (2010): Hier ist Hoeneß! München.

Stroebe, Rainer (2002): Grundlagen der Führung. 11. Aufl. Heidelberg.

Strohschein, Jörg (2014): Der 1. FC Köln steigt auf und ruft bescheidene Ziele aus
URL: <http://www.tagesspiegel.de/sport/neue-vernunft-der-1-fc-koeln-steigt-auf-und-ruft-bescheidene-ziele-aus/9791002.html> (18.06.2014)

Süddeutsche 2010: „Das ist Altherren-Fußball“
URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/beckenbauer-wutrede-in-lyon-das-ist-altherrenfussball-1.933050> (18.06.2014)

Süddeutsche (2012): „Ohne Struktur und Hierarchie in einer Mannschaft ist alles nichts“
URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/matthias-sammer-im-gespraech-der-star-ist-nicht-die-mannschaft-1.1163783-3> (19.06.2014)

Süddeutsche a (2014): Kaiserslautern verspielt Führung
URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/-fussball-bundesliga-kaiserslautern-patzt-trotz-doppelter-ueberzahl-1.1649815> (13.06.2014)

Süddeutsche b (2014): HSV klammert sich an Lasogga
URL: <http://www.sueddeutsche.de/news/sport/fussball-hsv-klammert-sich-an-lasogga-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-140327-99-03909> (13.06.2014)

Süddeutsche c (2014): Krämer setzt auf Team mit Pokalspiel-Mentalität
URL: <http://www.sueddeutsche.de/news/sport/fussball-kraemer-setzt-auf-team-mit-pokalspiel-mentalitaet-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-140508-99-04475>
(13.06.2014)

Tagesspiegel (2009): München erhält Zuschlag für 2012
URL: <http://www.tagesspiegel.de/sport/fussball/champions-league-muenchen-erhaelt-zuschlag-fuer-finale-2012/1431420.html> (15.06.2014)

Tobien, Wolfgang (1999): Tragödie für die Bayern! Baslers Treffer reichte nicht
URL: http://www.kicker.de/news/fussball/chleague/spielrunde/champions-league/1998-99/9/503041/spielbericht_bayern-muenchen-14_manchester-united-513.html
(14.06.2014)

T-Online (2010): Kalkulierte Provokation
URL: http://www.t-online.de/sport/fussball/bundesliga/id_43308934/uli-hoeness-legendaersten-austraster-.html (18.06.2014)

Transfermarkt (2013): FC Bayern vor Meilenstein: Erster deutscher Triple-Gewinner
URL: <http://www.transfermarkt.de/fc-bayern-vor-meilenstein-erster-deutscher-triple-gewinner/view/news/124133> (15.06.2014)

TZ (2012): Abteilung Attacke
URL: <http://www.tz.de/sport/fc-bayern/fc-bayern-uli-hoeness-abteilung-attacke-987778.html> (16.06.2014)

Uefa Classics a (2014): Zurück aus der Versenkung
URL: <http://de.classics.uefa.com/match=1086988.html> (13.06.2014)

Uefa Classics Video b (2014): Zurück aus der Versenkung (Video)
URL: <http://de.classics.uefa.com/match=1086988.html> (13.06.2014)

Unvergesslich (2014): Choreografie der Bayern-Fans vor dem Finale 2013
URL: http://www.unvergesslich.de/tl_files/newsletter/fachartikel/finale-dahoam-3.jpg
(18.06.2014)

Welt (2008): Die Wutrede im Wortlaut
URL: <http://www.welt.de/sport/article1769674/Die-Wutrede-im-Wortlaut.html>
(18.06.2014)

Weltfußball (2014): Reizfigur Sammer: Neue „Abteilung Attacke“
URL: http://www.weltfussball.de/news/_n1030617_/reizfigur-sammer-neue-abteilung-attacke/ (19.06.2014)

Werner, Andreas (2012): Basler: „Der Champagner war schon unterwegs“
<http://www.merkur-online.de/sport/fc-bayern/mario-basler-champions-league-finale-1999-bayern-manchester-champagner-unterwegs-2319758.html> (14.06.2014)

Westfalen Blatt (2014): Jetzt offiziell: Meier bleibt
URL: <http://www.westfalen-blatt.de/DSC/1596448-Ziel-ist-der-sofortige-Wiederaufstieg-Jetzt-offiziell-Meier-bleibt> (13.06.2014)

Wett-Quoten (2014): Wett-Quoten auf Turniersieg
URL: <http://www.em-2004-wetten.com/teams.html> (14.06.2014)

Winter, Sebastian (2014): Sammers Hoeneß-Qualitäten: Einer aus der Abteilung Attacke
URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/uli-hoeness-matthias-sammer-beim-fc-bayern-der-neue-starke-mann-a-958687.html> (16.06.2014)

Wisnewski, Gerhard (2011): Hochmut kommt vor dem Fall: Aus für die deutsche Frauen-Fußballnationalmannschaft (13.06.2014)
URL: <http://info.kopp-verlag.de/hintergruende/deutschland/gerhard-wisnewski/hochmut-kommt-vor-dem-fall-aus-fuer-die-deutsche-frauen-fussballnationalmannschaft.html>

Youtube (2009): The Final 3 Mins- Man United v Bayern Munich 1999- Rare Pitch Side Footage- Champions League Final
URL: https://www.youtube.com/watch?v=LC_f9CB1Pmg (14.06.2014)

Youtube a (2010): Lois van Gaal genervt von Jörg Dahlmann (komplettes Interview)
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=hdithQ8x2cs> (16.06.2014)

Youtube b (2010): Van Gaal Ausraster nach Nürnberg - Bayern Spiel 20.02.2010
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=69dOLSqMK8o> (16.06.2014)

Youtube (2011): Dauma kontra Hoeneß in voller Länge (1989 im aktuellen Sportstudio)
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=aO27IkFlhBE> (16.06.2014)

Zeit (2014): „Eine schöne Uhr und nette Worte“
URL: <http://www.zeit.de/2014/15/christian-nerlinger-abschied-fc-bayern> (19.06.2014)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname